



EVALUATION DES ACTIVITES DE DYNAENTREPRISES AU SENEGAL

Contrat N°. 685-C-00-00-00002-00
Commande sous le contrat AMAP n°GEG-I-00-02-00012-00

RAPPORT D'EVALUATION FINALE

*Evaluation des enseignements tirés du programme
Dyna et les recommandations à l'USAID Sénégal sur la
nature, la portée et l'approche de futures activités dans
les domaines de la Micro finance et du développement
de petites entreprises*

Soumis à :

John Stamm
Private Sector Team (SO1)
USAID/Sénégal
P.O. Box 49
Dakar, Sénégal

par

IBM Business Consulting Services

Jacqueline Bass, Team Leader, Enterprise Resource Group
Anne Dudte Johnson, Business Development Specialist, IBM Business Consulting Services
Vincent Akue, Microfinance Specialist, IBM Business Consulting Services

June 2004



Table des matières

Acronymes	x
I. Sommaire	1
I.1. Historique	1
I.2. Description du projet	1
I.3. Résultats du projet	1
I.4. Principaux enseignements	5
I.5. Recommandations pour une conception plus efficiente du projet Dyna	6
II. Introduction	9
II.1. Objectif de l'évaluation	9
II.2. Description du projet	9
II.3. Structure du rapport	10
II.4. Remerciements	10
II.5. Approche suivie	11
II.6. Méthodologie	11
II.7. Les phases du projet	14
III. Leçons apprises et recommandations majeures pour le secteur de la micro finance au Sénégal	15
III.1. Les réalisations du volet micro finance par rapport aux objectifs	15
III.2. Situation du secteur de la micro finance au Sénégal	18
III.3. Activités stratégiques entreprises par DynaEnterprises	21
III.4. Segments et activités de Dyna	24
III.5. Activités d'appui au Développement des Réseaux Agréés	24
III.6. Activités d'appui aux réseaux en voie de consolidation	26
III.7. Activités d'appui aux Réseaux en Construction	27
III.8. Les activités d'appui aux Réseaux Emergents	28
III.9. Activités d'appui aux MEC et GEC isolés	28
III.10 Synthèses des leçons apprises	29
III.11 Conclusions	31
IV. Enseignements tirés et principales conclusions des activités de services pour le développement d'entreprises (BDS) au Sénégal	33
IV.1 Réalisations de Dyna par rapport aux objectifs fixés	33
IV.2 Les bénéfices hors revenus directs tirés par des fournisseurs de BDS de la collaboration	36

IV.3	Le microcosme du BDS, distribution de subventions et participation aux coûts	37
IV.4	Décentralisation et égalité de concurrence entre prestataires de services au sein du marché de BDS	40
IV.5	Développement, satisfaction et durabilité des interventions des clients du BDS	41
IV.6	Activités à destination des sous-secteurs	44
IV.7	Evaluations de suivi et remontée de l'information.....	45
IV.8	Activités de promotion de l'esprit d'entreprise : potentiel d'impact maximum.....	46
IV.9	Résumé des enseignements tirés	47
IV.10	Conclusions des activités de développement d'entreprises.....	48
V.	Principales réalisations du projet, enseignements tirés et recommandations	49
V.1	Principaux enseignements tirés du projet Dyna	49
V.2	L'efficacité de Dyna à cibler les besoins et les intérêts des bénéficiaires	50
V.3	Recommandations pour une conception plus efficiente du projet Dyna	51
V.4	Recommandations à l'USAID/Sénégal sur la nature, la portée et l'approche d'éventuelles futures activités.....	53
V.5	Recommandations particulières pour la micro finance.....	55
V.6	Recommandations spécifiques pour les BDS.....	56
V.7	Conclusions	58

Annexes

Annex 1:	Approved Evaluation Workplan
Annex 2:	Key Program Results
Annex 3:	Institutions Interviewed
Annex 4:	List of Clients & Partner Institutions of the Dyna Project for BDS and MF
Annex 5:	Business Development Services Guidelines, 2001
Annex 6:	List of People Interviewed
Annex 7:	List of Documents Reviewed
Annex 8:	Microenterprise Results Report Data submitted by DynaEntreprise to USAID
Annex 9:	List Of Dyna's MFI Clients Per Segment
Annex 10:	Evolution of SDF/Type 1999 – 2003
Annex 11:	Calculation of Effective Interest Rates in the Senegalese Microfinance Market
Annex 11:	BDS Client Retention Rate and Number of

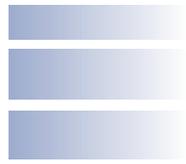


Clients Trained

- Annex 12: BDS # Activities by Type
- Annex 13: Sub-Sector Breakdown
- Annex 14: Dyna MF Contractors by Client
- Annex 15: The Dyna Approach: Developing the Capacity of
the Microfinance and Business Development Sector by Outsourcing
Technical Assistance Activities

Acronymes

ACEP	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
AP	Associations Professionnelles
APIMEC	Association Professionnelle des Institutions Mutualistes ou Coopérative d'Epargne et de Crédit au Sénégal
AT/CPEC	Assistance Technique aux Caisses Populaires et d'Epargne et du Crédit
BOA	Basic Ordering Agreement
BDS	Business Development Services
CAPAF	Programme de Renforcement des Capacités des IMF en Afrique Francophone
CMECAT	Caisse des Mutuelles d'Epargne et de Crédit des Artisans de Tamba
CMS	Crédit Mutuel du Sénégal
CREC	Caisses Rurales d'Epargne et de Crédit
DFS	Decentralized financial systems
DynaEntreprise	Dyna
FENAFILS	Fédération Nationale des Acteurs de la Filière Lait du Sénégal
FNGPF	Fédération Nationale des Groupements de Promotion Féminine
GEC	Groupements d'Epargne et de Crédit
GERME	Gérer Mieux Votre Entreprise
GOS	Government of Senegal
IFAD	International Fund for Agricultural Development
ILO	International Labor Organization
INTER-CREC	Entre les Caisses Rurales d'Epargne et de Crédit



KIR	Key Intermediate Result
LOE	Niveau d'efforts
LOP	Life of Project
MEC	Mutuelle d'Epargne et de Crédit
MF	Microfinance
MFI	Microfinance Institution
PAMECAS	L'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit
PMP	Performance Monitoring Plan
PROMER	Projet des micro entreprises rurales
REMIX	Réseau d'Etudes et d'Informations pour la Minimalisation des Risques d'Exploitations
RESIG	Réseau Sénégalais d'Institutions GERME
RTT	Results Tracking Table
SO	Strategic Objective
UEMOA	West African Economic and Monetary Union
UMEC	Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit - Sédhiou
UMEC U	Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit d'UNACOIS
UNACOIS	Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal
UNAFIBS	Union Nationale des Acteurs de la Filière Banane Sénégalaise
USAID	United States Agency for International Development
USU	Umbrella Support Unit

EVALUATION DES ACTIVITIES DE DYNAENTREPRISES AU SENEGAL

I. SOMMAIRE

I.1. Historique

Cette évaluation du projet DynaEnterprises Sénégalaises a été menée à bien entre le début de mars 2004 et avril 2004 par IBM Business Consulting Services and Enterprise Resource Group, Inc. au titre du Projet accéléré pour l'avancement de la Micro entreprise, (Contrat n° GEG-1-00-02-00012-00)

L'équipe d'évaluation a revu le contrat initial ainsi que ses amendements successifs signés par Chemonics International, le Umbrella Support Unit, International Business Initiative et le Centre international pour l'Entreprise Privée.

L'évaluation a trois objectifs qui sont :

1. Analyser l'impact du programme de promotion et de développement de la micro finance tel qu'il est financé par l'USAID
2. Identifier les leçons apprises ; et
3. Faire des recommandations à la mission de l'USAID au Sénégal pour améliorer ses activités dans le domaine de la micro finance en général ainsi que sous un angle opérationnel

I.2. Description du projet

USAID/Sénégal a signé en novembre 1999 un contrat d'un montant de 26.5 million US D réparti sur 5 ans avec Chemonics International en vue de la réalisation du projet DynaEntreprise Sénégalaises.

Le but du projet est d'apporter un support à l'objectif numéro 1 de la mission qui est de provoquer une croissance soutenable en vue de la création d'activités autofinanceables.

L'objectif de Dyna entreprise est de consolider des résultats intermédiaires (KIRI1.2), de faciliter l'accès aux services financiers et (KIRI3) d'accroître l'utilisation d'usages commerciaux les meilleurs qui s'appliquent au développement des micro, petites et moyennes entreprises

I.3. Résultats du projet

Pendant ses quatre ans d'opérations, le projet Dyna a amélioré sa performance tant sur le plan d'activités que de résultats en déléguant dans toute la mesure du possible un grand nombre de ses activités à des intérêts privés et sous traitants.

Le processus d'appel d'offres et de contrat promu par Dyna a gagné en popularité parmi les sociétés de services au point d'être graduellement institutionnalisé et de devenir un standard de référence dans le domaine contractuel.

Dyna a été en mesure d'établir un réseau de cinq bureaux administratifs qui a permis au programme de mener à bien ses activités de brokerage d'une façon décentralisée.

Finalement, Dyna a continué d'améliorer son efficacité opérationnelle dans le domaine des appels d'offres ainsi que dans la mise en place d'une politique et de procédures qui lui ont permis d'atteindre voir dépasser ses objectifs pour la plupart des indices intermédiaires clés 1.2 et 1.3. Les tableaux ci-dessous indiquent que Dyna a généralement dépassé ses objectifs pour 7 des 9 indicateurs pour KIR1.2, et a dépassé 6 des 8 indices pour KIR1.3.

Résultats dans le cadre de KIR 1.2: Amélioration de l'Accès aux Services Financiers

2000 - 2003

Indicateurs	Résultats du Projet		
	Résultats Par Rapport aux Objectifs		
	2001	2002	2003
1. Nombre d'institutions utilisant le recouvrement total d'intérêts et de commissions	62%	212%	117%
2. Nombre d'IMF avec un taux de créances en souffrance inférieur a 10%	100%	200%	81%
3. Nombre d'IMF avec un taux de perte sur créances inférieur a 5%	83%	175%	104%
4. Nombre d'épargnants	148%	157%	201%
5. Nombre d'emprunteurs	121%	277%	81%
6. Montant de prêts émis	177%	205%	123%
7. Montant d'épargne collectée	165%	280%	160%
8. Nombre d'agences formées	52%	121%	116%
9. Ratio du montant de prêt financé par l'USAID sur le montant total des prêts offerts par toutes les IMF	97%	304%	334%

Entre 2000 et fin 2003, le projet Dyna a mis à la disposition du secteur de la micro finance des services conseils visant à consolider ses structures et sa participation à la croissance économique. La plupart des résultats au travers des quatre années de mise en place des programmes ont été atteints ou surpassés comme l'indiquent les objectifs ci-dessus. Les activités d'assistance technique du programme ont permis une croissance rapide du secteur et accéléré la formalisation de l'industrie de la micro finance au Sénégal. Par conséquent, le secteur de la micro finance a connu une croissance continue de sa base de clientèle en termes d'emprunteurs et d'épargnants et est considérée aujourd'hui comme étant le plus large en Afrique de l'ouest.

La plupart des activités de Dyna ont visé le renforcement des structures institutionnelles du secteur de la micro finance. L'assistance technique apportée dans le cadre du projet a été

concentrée sur le patrimoine des institutions et réseaux de micro finance : mobilisation de l'épargne, mécanismes de mise en place de services, systèmes informatiques, ressources humaines. Dans le tableau ci-dessus, les indicateurs relatifs à la croissance de clientèle telle que le nombre d'épargnants et les montants collectés sont les témoignages les plus évidents du succès du programme.

Les offres d'assistance technique en faveur du secteur de la micro finance ont été poursuivies aussi bien dans la diversité des services que dans l'intensité des efforts rendus. Un des indicateurs clé dans lequel le projet a dépassé ses objectifs est le ratio du montant des prêts accordés par les institutions ayant bénéficié de l'appui de l'USAID par rapport au montant total des prêts offerts par toutes les institutions de micro finance réunies. Compte tenu de l'importance des fonds mis à sa disposition, Dyna a été capable d'atteindre tous les segments du marché. Ceci est clairement démontré par son taux de couverture de 91% du marché sénégalais de la micro finance. La grande majorité des institutions de micro finance au Sénégal participaient d'une façon ou d'une autre aux programmes offerts par Dyna, ce qui améliora la perception du public au nom de Dyna.

Il est aussi important de noter que la réduction délibérée des activités des opérations de Dyna en 2003 a réduit sa capacité de rayonnement auprès d'une nouvelle clientèle.

Il est aussi indéniable que la disparition des subventions de Dyna va avoir un impact négatif sur l'envergure du projet. De plus, il apparaît que certaines décisions critiques prises d'intervenir à tous les niveaux ont eu un impact négatif sur la qualité du portefeuille et expliquent pourquoi Dyna n'a pas atteint son objectif visé de taux de créances en souffrance.

Résultats sous rubrique KIR 1.3: Meilleurs usages de techniques & de pratiques de direction

Indicateurs	Résultats du projet Réalisation vs. cibles		
	2001	2002	2003
1. Nombre de participants payant une prestation de service de PME, cabinet de consultant, associations et groupes achetant des programmes de formation	139%	152	178%
2. Nombre de participants du secteur privé	154.%	176%	143%
3. Nombre de participants du secteur agricole	170%	317%	146%
4. Nombre de nouveaux produits et services	225%	373%	47%
5. Nombre de produits et services liés au secteur agricole	260%	1380%	34%
6. Nombre de PME acquérant des services techniques de haute gamme (excepté la formation), de fournisseurs de services d'expansion commerciale	262%	558%	167%
7. Nombre recherchant des informations techniques et de marché	146%	334%	155%
8. Nombre achetant des informations techniques et de marché	604%	1673%	350%

Note: Les indicateurs ont été calculés à partir des objectifs et des résultats du projet pour 2003. Ce tableau reprend les derniers indicateurs fournis par Dyna. Les données brutes sont à l'annexe 2

Dans la même période, entre 2002 et 2003, le projet Dyna était aussi la force motrice du développement des MPME au Sénégal. Pendant que la plupart des ressources étaient affectée à des activités de micro finance, le volet services de développement d'entreprises qui avait des difficultés à atteindre des niveaux comparables a dépassé la plupart de ses objectifs. Les interventions des services de développement d'entreprises ont pénétré profondément les zones rurales où vit la majorité de la population sénégalaise en offrant les plus grandes possibilités de croissance aux MPME.

Initialement, les interventions de Dyna étaient basées sur un mandat général dicté par le but du secteur privé d'apporter des échanges d'informations et des interventions techniques suivant la perception de la demande. Bien que la première année ait été principalement consacrée à comprendre le marché local existant des services aux entreprises, ses acteurs principaux, ses caractéristiques, ses besoins et les possibilités de payer, tous les objectifs du projet ont été dépassés.

Une étude de marché réalisée en 2002 a permis d'appréhender plus profondément la demande et l'offre de la prestation de services de BDS sur les marchés locaux et a permis au programme de comprendre les différents types d'acteurs du marché, c'est-à-dire les

prestataires de services, les associations et les MPME. En 2002, souhaitant stimuler le marché des services aux entreprises, Dyna a orienté son modèle vers des sous-secteurs spécifiques ainsi que des associations et des fédérations et en leur offrant l'occasion d'accroître leurs opérations. Ces canaux efficaces pour les BDS ont permis au programme d'atteindre son plus haut niveau de croissance, et les résultats par rapport au projet des BDS ont été doublés et dans certains cas triplés cette année là.

Le volet service au développement d'entreprises a atteint et dépassé la plupart de ses objectifs. Cependant, compte-tenu de sa mise en œuvre effective à court terme, aggravée par la réduction des opérations, le programme n'a pas pu entièrement dérouler toutes ses activités.

A ce jour, Dyna a passé plus de 351 contrats pour des activités de micro finance d'une valeur contractuelle totale de 10 124 806 USD ; ils concernent la fourniture de formations, d'équipement, de développement institutionnel et de diffusion de l'information auprès d'institutions sénégalaises de micro finance lesquelles ont servi ensemble plus de 43 769 emprunteurs et 219 760 épargnants locaux. Par un effet de levier, les ressources du projet ont doublé le niveau des opérations de BDS qui ont généré plus de 237 contrats d'une valeur totale de 1 832 057 USD. C'est plus que les financements affectés à l'origine à cette composante. Cela couvre des interventions dans dix sous-secteurs différents et pour un large éventail d'activités au bénéfice de plus de 38 727 micro, petites et moyennes entreprises en 2003.

Le niveau de financement de ce projet a positionné Dyna comme un acteur important sur le marché local de biens et des services, donnant ainsi un impact important à l'institution. Dyna a capitalisé sur cette opportunité pour modifier son système contractuel. Le projet, par le biais de son mécanisme ouvert d'appel d'offres a contribué à améliorer les compétences de sociétés de conseil locales. De nombreuses sociétés interrogées ont déclaré que ce système avait été pour elles une précieuse expérience pédagogique. De nombreuses sociétés locales ont gagné en expertise en répondant à des consultations. Cela leur a permis d'accroître leur taux d'acceptation général de 30 à 50 pour cent, un chiffre qui semble être acceptable localement.

I.4. Principaux enseignements

Les principaux enseignements du projet Dyna sont :

1. Accroître l'implication du secteur privé. C'est l'importance des fonds affectés au projet qui a positionné Dyna comme un acteur de poids sur le marché des biens et des services ; ils ont de ce fait pu avoir un plus fort impact. Dyna a capitalisé sur cette occasion en restructurant le système local de contrats et, au moyen de son processus ouvert d'appel d'offres, a pu améliorer les compétences des sociétés de conseil locales. Nombre d'entre elles ont d'ailleurs jugé que le processus de consultation était une expérience pédagogique importante

2. Construire à partir des compétences locales et communiquer les résultats : la stratégie de Dyna d'externaliser les services techniques vers des sociétés locales, en particulier issues des zones rurales fut une des caractéristiques du projet et fut considérée comme très positive. Le développement d'outils de communication tels que

manuels, rapports, manifestations et pages intranet a aussi considérablement marqué le projet

3. Donner aux prestataires de services et aux clients des occasions d'apprendre de façon incrémentielle : les efforts déployés pour améliorer les capacités des prestataires de services locaux ont aussi participé au succès de la stratégie de Dyna. La politique d'offrir des formations à leur personnel fut une occasion idéale donnée aux sociétés locales d'améliorer leurs compétences et de proposer de meilleurs services à des clients d'institutions de micro financement et de services au développement d'entreprises

4. Soutenir le développement de produits en renforçant ou en réduisant les services de conseils : en externalisant des activités techniques à des sociétés de conseil locales, Dyna a permis le développement de nouveaux produits. Cela a conduit ces sociétés a) à réduire leurs services à la taille du marché des MPME ou au contraire à b) les renforcer pour s'adresser à un niveau supérieur de ce segment du marché.

5. Promouvoir les interventions de formation : bien que la formation n'ait représenté que 35 pour cent de toutes les activités de BDS, c'est elle qui a été le plus demandée. Par exemple, à Tambacounda, plus de 40 employés de PROMER ont pris part à des formations GERME et « Making Cents ». Ces modules de formation ont maintenant été reproduits sur le terrain et permettent à des MPME d'accéder à des formations d'entreprise. Cette reproduction qui touche maintenant les MPMP est un grand succès.

6. Développer des interventions à destination de groupes défavorisés (populations rurales, jeunes, handicapés, femmes) et renforcer les réseaux et les associations locaux : une des stratégies réussies poursuivies par Dyna fut de travailler en partenariat avec des fédérations. Ce type de coopération a permis la mise en place d'un système innovant et efficace de diffusion d'information et de services et a créé un lien direct avec les populations ciblées.

7. Travailler à partir de réseaux et d'associations locaux : Dyna a travaillé avec des réseaux et des associations locaux existants en s'appuyant sur les mécanismes de soutien mutuel en vigueur au Sénégal. Le travail avec ces associations et fédérations leur a permis des économies d'échelle et une meilleure efficacité des coûts.

8. Créer des synergies avec d'autres objectifs stratégiques en santé et gouvernance : d'autres projets financés par l'USAID ont profité du succès de Dyna et de sa stratégie de communication. Par exemple, les postes informatiques placés à l'entrée des principales institutions de micro finance sont maintenant devenus des kiosques où sont diffusés des messages sur la santé.

I.5 Recommandations pour une conception plus efficace du projet Dyna

Malgré les chiffres importants et les enseignements impressionnants tirés par Dyna de cette expérience, l'approche choisie pose tout de même des problèmes. Dyna s'est positionné

comme l'intermédiaire indispensable entre clients MFI/BDS et prestataires de services dans ce système complexe de soumissions d'offre et de demande. Cela a peut-être retardé une maîtrise des mécanismes contractuels par les institutions clientes, Dyna étant devenu le seul lien entre prestataires et clients. La forme de ses interventions en tant qu'intermédiaire a plus augmenté la capacité de réponses aux appels d'offres qu'elle n'a permis d'identifier directement la demande des clients.

Le projet a mis en lumière certaines questions dont : comment les agences bailleuses de fonds pourraient mieux servir l'industrie de la micro finance et du développement d'entreprises en se concentrant sur la disparitions des barrières plus que sur l'offre directe de services. Cela pourrait donner lieu à un renforcement des capacités des institutions et du secteur en général.

Des projets basés sur la performance comme Dyna cherchent à faire état de résultats en terme de nombre d'opérations et de volume. Ici, Dyna a innové par le développement d'une stratégie d'assistance technique sur mesure qui permet aux institutions d'affecter des ressources importantes par appel d'offres. Cela constitue un mécanisme transparent et concurrentiel. Le programme offrait un soutien opérationnel substantiel à des institutions individuelles de micro finance et de développement d'entreprises mais il ne mettait pas vraiment l'accent sur une assistance technique très spécialisée pour renforcer les marchés dans leur ensemble. Cette assistance pourrait, par exemple, prendre la forme de bureaux de crédit en micro finance ou d'interventions particulières à travers la chaîne de valeurs de sous-secteurs critiques afin d'y renforcer la participation de MPME autant que contribuer à l'économie générale du Sénégal. Elle aurait pu raffermir les capacités de l'ensemble de l'industrie de la micro finance et du développement d'entreprises dans son ensemble et apporter au secteur une concurrence et un dynamisme accrus sur une base stable.

Le projet Dyna a atteint des résultats positifs. Il a stimulé le marché des services de conseil en dynamisant ses performances au Sénégal, il a aussi établi des liens positifs entre prestataires de services et institutions de MFI et BDS.

Une des principales recommandations de l'évaluation faites à l'USAID/Sénégal est de poursuivre ses efforts dans ces deux domaines afin d'optimiser les résultats des précédents investissements, sans oublier une indispensable mise en place d'une stratégie de retrait.

Puisque le programme Dyna ne sera pas étendu au-delà de son cycle du financement, il est important de veiller à ce que l'impulsion générée par ce projet soit mise à profit au maximum. C'est pourquoi l'équipe d'évaluation recommande de repenser le cadre et la structure d'interventions de l'assistance aux institutions de micro finances et de fournitures de services de développement d'entreprises.

Les recommandations générales clé pour le projet Dyna sont les suivantes :

1. Evoluer d'une position d'intermédiaire à celle de médiateur de services aux entreprises
2. Investir dans l'étude de marché pour définir un scénario possible pour une suite au projet Dyna

3. Concentrer l'étude de marché sur la capacité, la volonté et l'aptitude à payer pour des services
4. Retirer progressivement les subventions en particulier au niveau des transactions
5. S'assurer que les performances prennent bien la mesure des buts du développement du marché
6. Réaliser une évaluation à mi-parcours
7. Trouver un consensus entre bailleurs de fonds sur les objectifs de développement de marchés

Il est envisagé que les recommandations de ce rapport permettront à l'USAID/Sénégal de : faire plus avec moins de ressources, renforcer les modèles d'exploitation en alignant plus étroitement des programmes de suivi sur les principes de bonnes pratiques, optimiser les résultats des investissements précédents et entretenir l'impulsion créée et l'empreinte laissée par le projet Dyna.

II. Introduction

Cette évaluation du projet DynaEnterprises Sénégalaises a été menée à bien entre mars 2004 et avril 2004 par IBM Business Consulting Services and Enterprise Resource Group, Inc. au titre du Projet accéléré pour l'avancement de la micro entreprise, (Contrat n° GEG-1-00-02-00012-00). Ce chapitre d'introduction expose l'objectif de l'évaluation et la description du projet à partir du plan de travail et se termine par l'organisation du rapport.

II.1. Objectif de l'évaluation

Ceci est l'évaluation finale du projet DynaEnterprises Sénégalaises No. 685-C-00-00-00002-00 signé entre Chemonics International et l'USAID/Sénégal en décembre 1999. Elle poursuit trois objectifs :

1. Analyser l'impact des activités de micro finance et de développement d'entreprises financées par l'USAID,
2. Identifier les enseignements tirés,
3. Formuler des recommandations à l'USAID/ Sénégal sur la nature, la portée et l'approche d'éventuelles futures activités dans les domaines de la micro finance et du développement d'entreprises
- 4.

II.2. Description du projet

DynaEnterprises Sénégalaises est un projet basé sur la demande du marché, mis en œuvre pour l'USAID/ Sénégal par Chemonics International Incorporated, la Umbrella Support Unit, International Business Initiative et le Center for International Private Enterprise. Le programme d'activité de cinq ans pour la construction et le renforcement de capacités a officiellement commencé en décembre 1999. Il a collaboré avec des prestataires de services et des institutions clientes des secteurs de la micro finance et de services au développement d'entreprises avec l'objectif de construire la capacité technique de ces deux domaines cruciaux pour le développement du secteur des micro, petites et moyennes entreprises. A travers ses interventions en direction de la micro finance, le projet a élargi l'accès à l'épargne et aux autres services financiers tout en stimulant une série de services de développement d'entreprises en vue d'améliorer l'accès aux marchés, la technologie et les compétences en management, en créant synergies et complémentarité entre interventions.

Le projet a concentré ses activités sur la construction des capacités d'institutions locales de MFI et BDS dans cinq régions au plus fort potentiel pour le développement d'entreprises : Pikine/Rufisque et les régions de Kolda, Thies, Tambacounda et Ziguinchor. Dyna a développé un programme innovant à destination des institutions de micro finance et de développement d'entreprises en sous-traitant l'assistance technique à des sociétés de conseil locales privées. La stratégie du programme a été de travailler avec des compagnies locales, en partie pour des raisons de viabilité et en partie parce que les prestataires de services locaux pouvaient plus facilement répondre aux besoins d'une grande partie des institutions avec des tarifs abordables. L'objectif du projet était de renforcer les capacités des sociétés de conseil sénégalaises et la capacité institutionnelle des organismes de MFI et de BDS à relier la demande et l'offre de services.

Au cours de ses quatre années d'opérations, le projet Dyna a accru son niveau d'activité et ses résultats en sous-traitant autant d'activités que possible au privé. Dyna a été en mesure d'établir un réseau fonctionnel de cinq bureaux administratifs qui lui a permis de mener à bien ses activités d'intermédiaire à travers une structure décentralisée ; les équipes du siège à Dakar et des bureaux régionaux ont rempli ce rôle d'intermédiaire entre les organisations clientes de MFI/BDS et les prestataires de services. Pour que ce rôle soit rempli de manière adéquate, une attention particulière a été portée aux questions managériales et financières en développant les capacités du projet. Jusqu'à 2003, environ 42 pour cent des ressources du projet ont été allouées à des sociétés contractantes pour des services techniques locaux dont 37 pour cent pour la micro finance et 7 pour cent pour le développement d'entreprises.

II.3. Structure du rapport

Après ce chapitre d'introduction, le chapitre II expose la couverture de l'évaluation et la méthodologie développée dans le plan de travail approuvé par l'USAID/Sénégal. Cette partie expose le modèle causal et articule les objectifs du projet et les buts et instruments de mesure utilisés.

Chapitre III : « Leçons apprises et recommandations majeures pour le secteur de la micro finance au Sénégal », analyse de façon détaillée chacune des activités mise en oeuvre par Dyna pour ce volet du projet. Le chapitre identifie les enseignements tirés, les conclusions et les recommandations pour le volet MFI.

Chapitre IV : « Enseignements tirés et principales conclusions des activités de Services pour le développement d'entreprises au Sénégal », analyse de façon détaillée chacune des activités mise en oeuvre par Dyna pour cet autre volet du projet. Le chapitre identifie les enseignements tirés, les conclusions et les recommandations pour le volet BDS.

Chapitre V : « Principales réalisations du projet, enseignements tirés et recommandations », comprend les enseignements tirés et formule des recommandations à l'USAID/Sénégal sur les façons de fournir, si la Mission le décidait, une assistance supplémentaire au secteur de la micro entreprise.

Annexes 1 à 15 : Les annexes au rapport comprennent le plan de travail, les résultats quantitatifs pour chacun des objectifs du programme qui ont été négociés par Dyna lors de la deuxième modification du contrat et les bases, cibles et résultats atteints pour chacune des quatre années de mise en oeuvre du programme.

II.4. Remerciements

L'équipe d'évaluation exprime sa gratitude pour l'aide que lui ont apportée les nombreuses personnes interrogées dans le cadre de son travail. Une liste est présentée à l'annexe 4. Une aide particulièrement importante par des informations et la clarification de certaines questions à été offerte par M. Charles May et M. Victor Lubyoeski ainsi que par les personnes suivantes :

- John Stamm, responsable du secteur privé, USAID/Sénégal
- Ousmane Ndao, spécialiste du monitoring et de l'évaluation, USAID/Sénégal
- Annica Jansen, USAID
- Charles Alan MAY, Ph.D., directeur du projet, économiste, DynaEntreprises
- Victor Luboyeski, directeur adjoint, DynaEntreprises
- Mamata Bah LO, responsable des contrats, DynaEntreprises
- Awa Paye Guévé, administrateur pour le soutien aux systèmes financiers décentralisés, Dyna
- Hélène SOW-DAHOU, directrice technique du service micro finance
- Madeleine Cissé, administratrice pour le soutien aux systèmes financiers décentralisés, Dyna
- Fatou Thiam, directrice du monitoring et de l'évaluation, des analyses et de la communication
- Bachir N'daye, directeur technique pour les Business Development Services

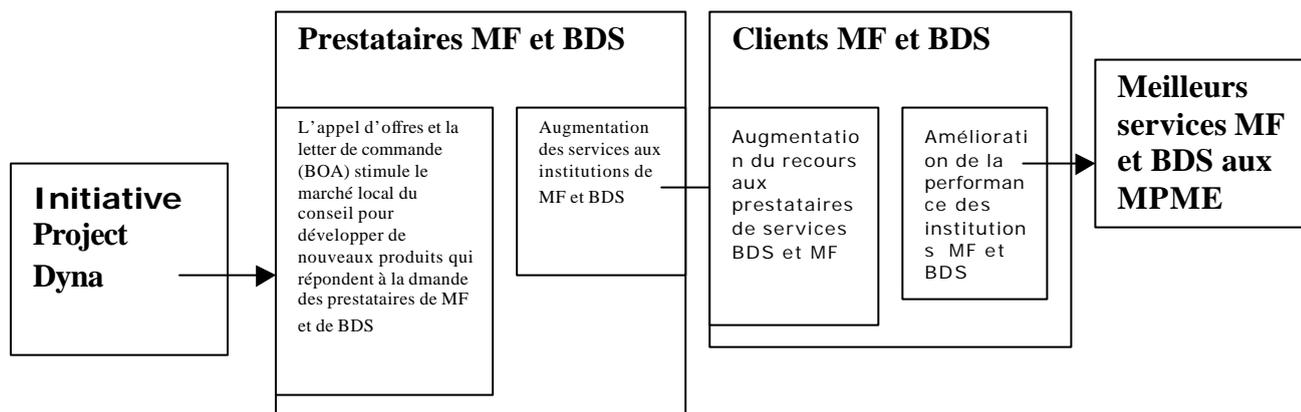
II.5. Approche suivie

Suivant le cahier des charges, l'équipe d'évaluation a eu un entretien préalable avec le responsable du projet de la Mission, le spécialiste du monitoring et de l'évaluation et le spécialiste des contrats. Après une semaine, l'équipe a soumis à la Mission un projet de plan de travail qui comprenait la méthodologie et un canevas pour le rapport final. Les commentaires qui s'en sont suivis ont permis de dégager les questions prioritaires pour la Mission et un nouveau plan de travail approuvé par l'USAID/Sénégal (annexe 1).

II.6. Méthodologie

Pour analyser l'impact des activités de micro finance et de développement d'entreprise financées par l'USAID/Sénégal et mises en œuvre par Dyna, l'équipe d'évaluation a eu recours à des sources d'information multiples. L'évaluation a été conduite suivant un modèle causal décrit ci-dessous, qui cherchait à identifier les enseignements tirés et à formuler des recommandations à l'USAID/Sénégal sur la nature, la portée et l'approche d'éventuelles futures activités dans les domaines de la micro finance et du développement de petites entreprises.

Modèle causal pour l'évaluation du projet Dyna



L'équipe de consultants a appliqué une approche d'ensemble afin de rassembler une information pertinente auprès de l'USAID/Sénégal, du gouvernement du Sénégal, de Dyna, des prestataires de services techniques sous contrat et des institutions clientes des domaines de la micro finance et du développement d'entreprises affiliées au projet

L'évaluation comprend les objectifs de projet correspondant aux indicateurs déterminés lors de la négociation du deuxième amendement du contrat entre Dyna et l'USAID/Sénégal, ainsi que les cibles de bases.

Indicateurs pour les résultats intermédiaires clé (KIR) 2

Indicateurs pour KIR 2	Unité	Base	
		Année	Valeur
1. Nombre d'institutions utilisant des taux d'intérêt et des tarifs pour un recouvrement total des coûts	Parmi les institutions qui reçoivent une l'assistance de DynaEntreprises	2000	2
2. Nombre d'institutions avec un taux de défaillance inférieur à 10% et de pertes dans les prêts inférieurs à 5% du portefeuille de prêt	Taux de défaillance inférieur à 10%	2000	2
	pertes dans les prêts inférieurs à 5%	2000	2
3. Nombre d'épargnants par sexe	Epargnants hommes	2000	6 796
	Epargnants femmes	2000	12 629
	groupes d'épargnants hommes	2000	85
	groupes d'épargnants femmes	2000	1 353
	groupes d'épargnants mixtes	2000	483
NOMBRE TOTAL D'EPARGNANTS			21 346
4. Nombre d'emprunteurs actifs par sexe	Emprunteurs hommes	2000	2 129
	Emprunteurs femmes	2000	4 640
	groupes d'emprunteurs hommes	2000	23
	groupes d'emprunteurs femmes	2000	435
	groupes d'emprunteurs mixtes	2000	110
NOMBRE TOTAL D'EMPRUNTEURS			7 337
5. valeur des prêts accordés	Valeur	2000	2 086 803 530
6. valeur de l'épargne collectée	Valeur	2000	964 648 290
7. succursales ayant reçu une formation	Nombre	2000	68
8. directeurs et guichetiers formés par sexe	Nombre	2000	104
	% de femmes	2000	83%
9. Proportion des prêts de l'ensemble du système financier décentralisé par les partenaires financé par l'USAID	Ratio de la valeur des prêts accordés par les partenaires financés par l'USAID par rapport à la valeur des prêts accordés par toutes les institutions de micro finance d'après les chiffres de l'organe de régulation du Ministère des Finances	2000	0%

Indicateurs pour les résultats intermédiaires clé (KIR) 3:

Indicateurs pour KIR 3:	Unité	Base	
		Année	Valeur
1. Nombre de participants payant des PME, sociétés de conseil, associations et groupes qui achètent des formations d'entreprise	Nombre	2000	0
2. Nombre de participants du secteur privé	Nombre	2000	0
3. Nombre de participants liés à l'agriculture	Nombre	2000	0
4. Nombre de produits et services nouveaux	Nombre	2000	0
5. Nombre de produits et services nouveaux liés à l'agriculture	Nombre	2000	0
6. Nombre de PME clientes qui acquièrent une assistance technique de qualité (hors formation) auprès de prestataires de BDS	Nombre		
7. Nombre de PME qui ont accès à l'information technique et sur les marchés	Nombre	2000	0
8. Nombre de PME qui achètent de l'information technique et sur les marchés	Nombre	2000	0

Les résultats de performance atteints par le projet Dyna ont été rassemblés à l'annexe 2 sur la base de l'information communiquée par le projet. Ils comprennent les bases, les cibles et les réalisations pour chacun des indicateurs mentionnés dans les tableaux ci-dessus. L'évaluation s'est concentrée sur une analyse critique de ces résultats par rapport aux termes et conditions du contrat afin de rassembler les enseignements tirés par le projet et de formuler des recommandations complémentaires à l'USAID/Sénégal pour de prochaines activités.

II.7. Les phases du projet

L'équipe de consultants a suivi une démarche exhaustive pour rassembler toute l'information pertinente auprès de toutes les parties prenantes du projet. La première phase a été consacrée à l'examen des documents préparés par Dyna Entreprise Sénégalaise, des amendements au contrat et à la rédaction d'un projet de plan de travail. Au cours de la deuxième phase un groupe-témoin a été constitué avec 16 clients et institutions partenaires. Cela a permis à l'équipe d'évaluation de considérer dans une perspective large les enseignements tirés puis de les recentrer sur des questions spécifiques qui ont été davantage creusées au cours d'entretiens individuels et de visites sur le terrain. La troisième phase a porté sur un échantillon aléatoire de 41 prestataires de services et institutions clientes de micro finance et de développement d'entreprises. Ils ont été interrogés dans le but d'identifier les enseignements tirés de l'approche large suivie. (L'annexe 3 contient la liste des institutions approchées qui nous ont répondu.)

III. Leçons apprises et recommandations majeures pour le secteur de la micro finance au Sénégal

Cette section s'articule de la manière suivante :

- Les réalisations de Dyna comparées aux objectifs pour le volet micro finance de ce projet
- La situation du secteur de la micro finance au Sénégal
- Une analyse détaillée de chacune des activités entreprises par Dyna sous ce volet
- Les leçons apprises, constats et recommandations pour le volet micro finance du projet.

Les activités de Dyna analysées sous cette rubrique comprennent:

- Les activités d'appui au développement des réseaux agréés
- Les activités d'appui aux réseaux en consolidation
- Les activités d'appui aux réseaux en construction
- Les activités d'appui aux réseaux en émergence
- Les activités de support des MEC et des GEC isolés.

III.1 Les réalisations du volet micro finance par rapport aux objectifs

Durant la période 2000 à 2003, le projet Dyna a mis en oeuvre des activités de renforcement de capacités qui ont contribué à la consolidation et la stabilité du secteur de la Micro finance, de même qu'à la croissance économique. Les activités liées à l'assistance ont engendré une croissance rapide du secteur et une structuration de l'industrie de la microfinance au Sénégal. Par conséquent, le secteur de la micro finance a connu une croissance en termes de nombre de clients touchés et apparaît aujourd'hui comme le plus important en Afrique de l'ouest. De plus en plus, des institutions de micro finance et des réseaux se sont mises en place en signant des conventions d'agrément avec l'ATCPEC, structure chargée de la réglementation des institutions de micro finance dans le pays. L'ATCPEC estime que plus de 400 agréments dont 60% concernent les GEC ont été accordés à des réseaux et institutions de micro finance pendant la période de mise en oeuvre du projet Dyna.

Les actions de renforcement de capacités et d'assistance technique au secteur de la micro finance ont contribué à la croissance et la structuration du secteur. La plupart des activités de renforcement de capacités ont été focalisées sur le développement et la solidité des institutions de micro finance. L'assistance technique a été orientée sur les actifs des institutions et réseaux de micro finance : encouragement à la mobilisation de l'épargne, l'amélioration des performances, les systèmes d'information et les ressources humaines. Selon le tableau ci-après, les indicateurs de croissance de la clientèle tels que le nombre d'épargnants et le montant de l'épargne collectée figurent parmi les réalisations les plus significatives du projet. Les activités de renforcement des capacités dans le domaine de la micro finance ont eu une portée de grande envergure. Un indicateur clé concerne le ratio montant des prêts accordés par les partenaires financés par l'USAID sur le montant des prêts accordés par toutes les IMF répertoriées qui a été largement dépassé. Au vu de l'importance des fonds mis à la disposition

de ce projet, Dyna a pu cibler tous les segments du marché. Ceci est démontré par le fait que Dyna a pu couvrir le marché sénégalais de la micro finance à hauteur de 91%. La plupart des institutions de micro finance intervenant dans le pays ont été touchées par les ressources de Dyna d'une manière ou d'une autre, ce qui a contribué à renforcer l'image de Dyna.

Les réalisations de Dyna comparées aux objectifs fixés sur la période 2001 à 2003 se présentent comme suit :

Réalisations sous KIR 1.2: Accès améliorés aux services financiers

KIR 1.2	Résultats du projet		
	Réalizations Vs. Objectifs ¹		
Indicateurs	2001	2002	2003
4. Nombre d'institutions pratiquant des taux d'intérêts et commissions susceptibles de couvrir la totalité des charges	62%	212%	117%
5. Nombre de IMF avec des taux de créances en souffrance inférieurs à 10%	100%	200%	81%
6. Nombre d'IMF avec des taux de perte inférieurs à 5%	83%	175%	104%
7. Nombre total d'épargnants	148%	157%	201%
8. Nombre total d'emprunteurs	121%	277%	81%
9. Montant des prêts accordés	177%	205%	123%
10. Montant de l'épargne collectée	165%	280%	160%
11. Nombre de caisses/bureaux ayant reçu une formation	52%	121%	116%
12. Ratio de la valeur des prêts accordés par les partenaires financés sur le montant des prêts accordés par toutes les IMF répertoriées	97%	304%	334%

Au cours de la période 2000 à 2003, le nombre d'emprunteurs actifs travaillant avec les institutions appuyées par Dyna a augmenté de façon significative, passant de 7337 en 2000 à un total de 104 373 à la fin de l'année 2003. Pendant la même période, le montant de l'épargne collectée a été multiplié par 16 alors que celui des prêts accordés l'a été par 8. Le montant de l'épargne mobilisé a connu un bond spectaculaire de 263% en 2002 par rapport à son niveau à la fin de 2001.

Le tableau ci-après indique l'évolution du montant de l'épargne collectée et de des prêts accordés par les IMF ayant bénéficié de l'appui de l'USAID sur la période de 2001 à 2003 et au fur et à mesure qu'ils rejoignent le programme de Dyna.

¹ Ces indicateurs ont été calculés sur la base des objectifs et réalisations de l'année 2003 qui tiennent compte des récents indicateurs communiqués par Dyna à l'équipe d'évaluation. .

Evolution de l'Épargne Collectée et des Prêts Accordés
Période de 2001 à 2003
Montant en million de FCFA

Par les partenaires de Dyna	2000	%	2001	%	2002	%	2003
Montant de l'épargne mobilisée	965	114%	2 061	263%	7 482	108%	15 562
Montant des prêts accordés	2 087	112%	4 425	146%	10 882	48%	16 108

Le montant moyen des prêts a augmenté de 30% sur la période de 2001 à 2002, passant de 438 USD à la fin de l'année 2000 à 569 USD à la fin de l'année 2003. Le nombre d'emprunteurs et le montant des prêts accordés ont été respectivement multipliés par 5 et 6,8.

Le montant moyen des prêts pour les institutions ayant bénéficié du soutien de Dyna est comparable à celui du secteur qui indique une augmentation de 15% sur la période 1999 à 2001.

A fin décembre 2003, 26 institutions avaient atteint leur autonomie financière. Elles n'étaient que 2 au début de l'intervention de Dyna. Ceci indique une amélioration des performances dans le secteur. Il reflète également la portée de l'intervention de Dyna en termes de structuration du secteur de la micro finance, vu que Dyna a touché plus de 90% du marché.

Dyna n'a pas suivi d'indicateurs relatifs au taux de fidélisation de la clientèle et l'équipe d'évaluateurs ne dispose pas d'éléments historiques suffisants pour mesurer l'évolution du taux global de rétention/perte chez les IMF ayant bénéficié de l'appui du projet Dyna.

Il est important de noter que la réduction des opérations en 2003 a eu un impact négatif sur la capacité du projet à étendre ses activités à de nouveaux clients. Un grand nombre d'engagements pris à travers les protocoles d'Accord signés avec les partenaires IMF ne seront pas tenus à cause du déficit de trésorerie que le projet a connu à partir du début de l'année 2003. Ce déficit résulte du mécanisme de consommation budgétaire mis en place par Dyna et aussi de la faiblesse du dollar.

Sans nul doute, la disparition des subventions accordées par Dyna aura un impact négatif l'envergure du projet. Par ailleurs, il apparaît que certaines des décisions majeures prises par le projet d'étendre ses activités à tous les segments du marché ont eu un impact négatif sur la qualité du portefeuille et expliquent pourquoi le projet n'a pas pu atteindre ses objectifs en termes de taux de crédit en souffrance.

Bien que Dyna ait déployé d'intenses efforts pour renforcer les capacités du secteur, plus particulièrement dans le domaine de la gestion financière et l'élaboration de rapports, les informations relatives aux performances financières restent toujours limitées. Le problème des impayés, et plus particulièrement dans les groupements d'épargne et de crédit est

essentiellement dû à l'absence de statistiques relatives au secteur et au manque de transparence.

L'implication de plus en plus grande du public à travers l'épargne met les bailleurs et les institutions de régulation dans une situation complexe: comment peuvent-ils apporter leur soutien financier au secteur sans encombrer le secteur privé ? Compte tenu de l'importance des ressources mises à la disposition de Dyna par l'USAID/Sénégal pour le volet microfinance, le projet a été en mesure de supporter un plus grand risque dans la fourniture de services techniques aux institutions clientes. Dyna est allé aussi loin que possible en fournissant des services d'appui à presque tous les acteurs impliqués dans la micro finance dans le pays.

Compte tenu des capacités actuelles qui ont été créées dans le secteur de la micro finance, l'USAID/Sénégal aura besoin de prendre des décisions importantes pour définir son rôle de bailleur du secteur dans le cadre d'une nouvelle phase du projet en tenant compte des divers segments du marché et leur capacité d'absorption. La décision portant sur une nouvelle phase du projet devra nécessairement faire l'arbitrage entre les actions limitées à certains segments ou des actions tous azimuts à tous les segments, ceci en tenant compte du peu de ressources disponibles et du faible potentiel de viabilité des MEC et GEC isolés.

III.2 Situation du secteur de la micro finance au Sénégal

Bien que difficile à mesurer avec précision, la population «pauvre» du Sénégal est estimée à 9,7 millions ou environ 1 616 667 ménages qui constituent un marché potentiel pour les services de micro financement². Les chiffres officiels indiqués par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) indiquent une croissance du taux de pénétration du marché qui est passé de 18.2% en 1999 à 25.5% en 2001. Ces chiffres sont corroborés par ceux communiqués par l'Agence sénégalaise de la Banque centrale qui indique que le Sénégal a l'un des secteurs les plus vastes de la micro finance dans l'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'ouest (UEMOA). Sur la base de ces statistiques sur le taux de pénétration du marché, on peut indiquer que l'accès aux services financiers n'affecte pas seulement les pauvres, mais aussi le pays tout entier.

Un autre trait de la demande locale pour les services financiers est que la plupart des Sénégalais vivent dans de petites communautés rurales, ce qui limite la capacité des institutions micro finance (IMF) et autres organisations à fournir des services financiers de manière efficiente³.

Selon les estimations, le marché de la micro finance au Sénégal est compris entre 446 000 et 700 000 clients avec un montant total d'épargne de \$56,2 millions et un encours de crédit de \$56,8 millions. Cette variation dans le nombre de clients s'explique par la manière dont les groupements d'épargne et de crédit sont comptabilisés, soit comme une unité ou soit par nombre de membres individuels. Par conséquent, le taux de pénétration varie entre 26% (si les GEC sont comptés comme une unité) et 42% (si les membres sont comptés individuellement).

Banque Centrale Des Etats de l'Afrique de L'Ouest, Monographie des Systèmes Financiers Décentralisés, Senegal.2001

³ Le rapport de la BCEAO indique une densité de 50 habitants/KM² en 2001.

Ainsi, le taux de pénétration du marché au Sénégal est bien significatif lorsqu'on le compare à celui des autres pays de la région UEMOA.

Les principaux acteurs du marché de la micro finance au Sénégal sont les grands réseaux mutualistes qui interviennent étroitement sur le marché et disposent des plus grandes opérations de prêts parmi les institutions de micro finance opérant au Sénégal. Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) constitue le réseau le plus important avec 40% de la clientèle et 54% des dépôts. Il est suivi de l'Union des mutuelles du partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit (PAMECAS), qui regroupe environ 27% des micro-entrepreneurs locaux. Femmes Développement Entreprise en Afrique (FDEA) représente le troisième réseau en termes de nombres de clients. Suivent l'Alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP), l'Union des mutuelles d'épargne et de crédit - Sédhiou (UMEC) et l'Union des mutuelles d'épargne et de crédit d'UNACOIS (UMECU), qui comptent toutes plus de 10,000 membres chacune.

La plupart des grands réseaux offrent à leur clientèle, des services d'épargne et de crédit. Tous offrent des produits de dépôts à terme et de dépôts à vue. Du côté du crédit, tous les réseaux proposent essentiellement des produits à court terme et de plus en plus des crédits de montant plus élevé. Les plus grands ayant une bonne structuration commencent à intégrer les innovations technologiques telles l'utilisation des guichets automatiques de billets (ATM), même si les initiatives sont bien récentes.

Le tableau suivant présente quelques statistiques relatives aux grands réseaux au Sénégal. Elles sont compilées à partir des statistiques fournies par la BCEAO et l'ATCPEC. Il présente le tableau de performances des institutions qui dominent le marché.

Les statistiques du secteur pour les grands réseaux à fin septembre 2003⁴

	Nombre de clients	%	Encours d'épargne	%	Encours de crédit	%
CMS	176,763	40%	30,114,112	54%	16,115,849	28
ACEP	21,653	5%	2,569,957	5%	17,216,588	30%
UM-PAMECAS	119,483	27%	11,310,532	20%	9,001,271	16%
UMECU	37,815	8%	6,393,704	11%	4,318,982	8%
FDEA	63, 323	14%	1,304,627	2%	1,604,549	3%
UMEC	13,156	3%	474,771	1%	555,846	1%
S/total	432,193	97%	52,167,703	93%	48,813,086	86%

⁴ Source: Statistiques de la BCEAO à fin décembre 2003 publié sur le site BCEAO. Données fournies par l'ATCPEC, sep. 2003. Il faut noter que l'ATCPEC considère chaque groupement (GEC) comme un client. En fait, chaque GEC comporte un nombre de clients allant de 50 à plus de 500 membres. De ce fait, le nombre réel de membres devrait tourner autour de 100,000. Par conséquent il serait plus exact d'estimer le nombre de clients servis par une SFD au Sénégal à environ 700.000 à la fin du mois de septembre 2003.

Total Secteur	446,023	100%	56,201,538	100%	56,787,692	100%
---------------	---------	------	------------	------	------------	------

Comme dans d'autres pays de la sous-région, les institutions mutualistes sont prédominantes. Même si leur début remonte à bien des années au Sénégal, les institutions mutualistes n'ont réalisé leur véritable percée que récemment grâce au développement de nouvelles technologies en matière de prêts. Le nombre de clients servis a augmenté en moyenne de 21% par an durant la période de mise en œuvre du projet Dyna, de 1999 à 2004. Ce changement dramatique indique qu'il existe une forte demande pour les services de micro crédit au Sénégal et que les clients sont désireux et capables de payer des prix relativement élevés pour accéder à ces financements.

La plupart des institutions de micro finance appliquent des taux d'intérêts qui sont au-delà du taux du marché; selon les calculs, les taux effectifs appliqués localement sont compris entre 45 et 60% par an, pour le financement du fonds de roulement⁵. La majorité des IMF appuyées par Dyna devront voir leur taux s'accroître pour ces types de crédit à court et moyen terme. Compte tenu du niveau actuel du taux de pénétration, il existe d'énormes potentialités pour une croissance et une consolidation du secteur de la micro finance.

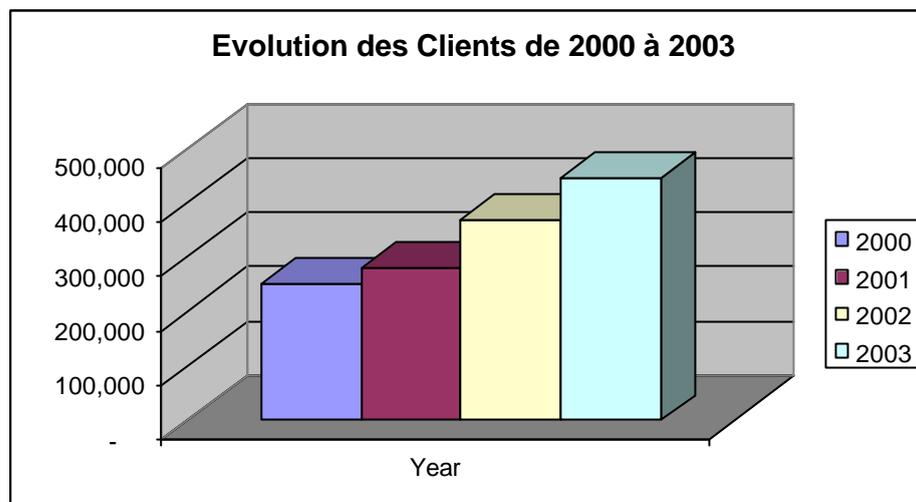
La Loi PARMEC a mis en place un système flexible de réglementation qui a engendré une participation massive des groupements d'épargne et de crédit dans le marché de la micro finance. La loi PARMEC privilégie les institutions mutualistes ou les coopératives. Les institutions non mutualistes ou de crédit direct peuvent offrir des services d'intermédiation financière, mais sous le régime de convention cadre de 5 années au terme desquelles elles doivent choisir entre devenir une institution mutualiste ou une institution financière.

Aujourd'hui, l'état de santé général des Systèmes financiers décentralisés (SFD) au Sénégal présente un tableau plutôt reluisant avec un taux d'impayé de 3%. Pendant ce temps, le montant des dépôts dans le système se monte à plus de 56.2 millions de dollars US et continue de croître d'année en année à un taux compris entre 2 et 4%. Bien que les Systèmes financiers décentralisés opérant dans le pays semblent être en bonne santé, il existe encore d'énormes potentialités pour à la fois des consolidations dans le secteur et aussi une meilleure rentabilité dans la fourniture de services financiers au marché des micro, petite et moyenne entreprises.

⁵ L'annexe 10 donne un calcul exhaustif des taux d'intérêts effectifs au Sénégal pour chaque segment de la micro finance au Sénégal.



Les institutions de micro finance et l'évolution de leur clientèle de 2000 à 2003



Les différentes IMF au Sénégal servent une clientèle très variée. Au niveau communautaire, on observe un spectre de GEC et MEC qui sert une clientèle de base ayant une expérience limitée en affaires. Ces micro-entrepreneurs sont prédominants dans les milieux ruraux présentant une densité faible. Au milieu, on retrouve des réseaux en construction ou en consolidation qui ont tendance à servir les micros entreprises plus structurées ayant une plus grande expérience en affaires. De l'autre côté, on retrouve un groupe de réseaux agréés ayant une clientèle plus diversifiée de micro, petites et moyenne entreprises qui se focalisent essentiellement sur le commerce, les services et la production.

A travers leur appui sans cesse croissant, les institutions de micro finance au Sénégal contribuent au développement des entreprises à partir des communautés de base en favorisant la croissance des revenus et la création de nouvelles opportunités d'emplois.

III.3 Activités stratégiques entreprises par DynaEnterprises

Dans le contexte du renforcement du secteur privé, le projet Dyna a entrepris des activités de renforcement de capacités qui ont contribué à améliorer la solidité et la stabilité du secteur de la micro finance, de même que la croissance économique. L'objectif poursuivi par Dyna est de renforcer les capacités à fournir des services financiers aux micros, petites et moyennes entreprises au Sénégal, étant donné que ces entreprises constituent l'essentiel du secteur privé du pays. La plupart des nouvelles entreprises créées dans le pays sont petites; une large proportion de ces entreprises est vraisemblablement des micro-entreprises.

De la même manière, l'initiative privée s'est beaucoup développée dans le pays. Dans ce contexte, Dyna a cherché à améliorer la productivité des micro, petite et moyenne entreprises, à promouvoir leur croissance, l'emploi, la compétitivité et le dynamisme du secteur privé.

Parmi les développements majeurs qui ont conditionné l'assistance technique de Dyna au secteur se trouvent :

- La forte différenciation des réseaux aussi bien dans leur structuration que dans leur approche
- La prépondérance de l'épargne dans les ressources des SFD, plus particulièrement au niveau rural
- Un fort besoin d'accès aux fonds d'investissement pour renforcer le capital humain et physique des institutions de micro finance existantes, et
- Un secteur des fournisseurs de services professionnels en plein essor.

La stratégie de Dyna pour appuyer le développement du secteur de la MF a réellement pris corps à fin 2000. Elle inclut des activités qui devraient permettre au secteur de la micro finance de croître de manière significative et de devenir un fournisseur durable et viable de services financiers. La stratégie de Dyna s'articule ainsi :

- L'assistance technique à travers les prestataires de services locaux: pour cela, Dyna a constitué un pool de prestataires avec des compétences distinctives dans des domaines spécifiques de l'assistance technique.
- Segmentation du secteur: les IMF intervenant ont été classées selon une typologie basée sur leur degré de développement et de professionnalisme.
- Une approche «marché» par laquelle la nature de l'assistance technique est fonction du besoin exprimé par les institutions elles-mêmes. La priorité est accordée aux institutions ayant un grand nombre de sociétaires, en particulier les réseaux, pourvu que ceux-ci aient une présence (une branche ou caisse) dans une des cinq régions d'intervention de Dyna.
- Disponibilité au niveau de l'institution de micro finance locale de fonds de contrepartie de manière à réduire les risques financiers et physiques, promouvoir la consolidation de l'IMF et sa crédibilité sur le marché local.
- Renforcement de la mobilisation de l'épargne; Dyna en a fait une conditionnalité pour le choix de ses clients.
- Réduction de l'asymétrie de l'information dans le secteur: les IMF sont tenues de soumettre trimestriellement à Dyna leurs rapports de performance.

Dyna a développé cette stratégie en tenant compte des contraintes majeures auxquelles font face les institutions de micro finance visées:

- a) L'environnement économique: le dynamisme de l'économie locale dépend pour une large part du niveau de pluviométrie. Tout déficit affecte inéluctablement la production agricole qui constitue le moteur de l'économie rurale.
- b) Le coût des services: en effet, le manque d'information sur les capacités d'endettement des clients et la dispersion géographique de la clientèle conduisent à des coûts d'opérations très élevés. L'attitude de beaucoup d'institutions de micro finance a été de charger des taux d'intérêt très élevés aux clients. Il apparaît que la plupart des IMF va continuer d'appliquer des taux d'intérêt effectifs compris entre 45 et 60% par an sur le financement à court terme.

- c) L'inadéquation entre les besoins de financement et la structure des ressources des IMF: plus de 80% des IMF visées utilisent une méthodologie basée sur l'épargne; ceci est une conséquence du cadre réglementaire en vigueur. Les ressources sont courtes alors que les clients ont besoin de financement moyen terme. La stratégie de Dyna a été de ne pas fournir des fonds de crédit, l'accent étant mis sur le renforcement de capacités des IMF de manière à leur permettre de mobiliser les ressources adéquates dont ils ont besoin sur le marché financier. Seul ACEP a bénéficié d'un contrat incluant des fonds de crédit.
- d) La faible capacité des GEC et MEC isolés: Malgré le nombre impressionnant de formation dont ces institutions ont bénéficié, le potentiel de viabilité reste faible. La capacité du staff est limitée et la structure de la gouvernance change constamment, rendant permanent le besoin en formation, besoin pour lequel il n'existe aucune volonté de payer.

Les interventions de Dyna ont impacté le secteur de différentes manières:

- La fourniture d'assistance technique à travers les consultants locaux a été une des grandes réalisations du projet dans le développement d'un secteur privé dynamique au Sénégal. La majorité des prestataires de services professionnels interrogés ont déclaré que la collaboration avec Dyna leur a procuré plusieurs bénéfices: expertise, vision et ambition, diversification géographique et de produits, développement de la capacité de négociation et accès à de nouvelles sources de financement. La liste des consultants se trouve en annexe 4.

La plupart des consultants ayant travaillé avec Dyna ont amélioré leur capacité à travers les formations offertes par Dyna. Egalement, grâce au processus d'appel d'offres et au système de BOA mis en place par Dyna, ils ont acquis beaucoup d'expérience dans l'offre et la mise en oeuvre de services. Leurs affaires ont connu une croissance significative. SEN-INGENIERIE par exemple a ses revenus multipliés par 5 et le nombre de staff professionnel permanent est passé de 2 à 8, dont un basé au Mali et 9 à Fatick. SEN INGENIERIE a pu accéder à de nouvelles sources autres que Dyna : AFDS, un projet de la Banque mondiale et le Fonds national de promotion de la jeunesse.

REMIX aussi a été en mesure de restructurer son offre pour atteindre plusieurs clients sans la subvention de Dyna: La liste de la clientèle locale comprend RECEC, Plan International, CCF, MEC Guinaw sur financement FAIB, UMECU DEFS. L'effet d'entraînement résultant de la collaboration avec Dyna a permis à ce cabinet de pénétrer le marché régional et international: la Mauritanie, le Mali, et le Cap Vert. REMIX participe aux travaux de développement du système de distributeur automatique pour le secteur de la micro finance au Sénégal.

- Afin de réduire le risque financier et de promouvoir l'appropriation par les IMF supportées par Dyna, le projet a mis en place un système de partage de coûts selon lequel l'IMF bénéficiaire devra prendre en charge 25% des investissements nécessaires. L'équipe d'évaluation a procédé à une revue rapide de 10 activités rentrant dans le cadre du volet de micro finance et 10 autres pour l'appui à la PME. Les activités relatives à la micro finance comprennent la formation spécifique, le développement organisationnel, le développement de nouveaux produits, la revue comptable et la fourniture de matériels. Pour la formation générique offerte à travers le partenaire CAPAF/CGAP, le taux est fixe

les contributions sont faites en espèces. Pour les autres activités, le principe de coûts partagés s'applique, mais à des taux variables compris entre 4% (formation en informatique pour PAMECAS) à 47% (développement de nouveaux produits avec UNACOIS-Dev). Le taux est déterminé au cas par cas.

Il s'agit pour l'essentiel de contributions en nature (perdiem, hébergement, loyer de la salle de formation, le déplacement et le temps fourni) et il n'existe pas de système consistant pour évaluer et comptabiliser ces services.

Au niveau de la fourniture de biens matériels (coffres forts et ordinateurs par exemple), les contributions comprennent les coûts d'installation du coffre dans le mur, la police d'assurance à laquelle l'IMF est tenue de souscrire pour protéger la propriété du projet, le transport, même s'il est assuré par le véhicule appartenant à l'IMF. Dans un cas particulier (la fourniture de 31 coffres forts à FNGPF), aucune valeur n'est déterminée pour la contribution de l'IMF bénéficiaire.

Il est important de noter qu'il n'existe pas de mécanisme qui soit intégré dans le système de partage des coûts et qui permette une réduction progressive de la subvention et par lequel les clients pourraient décider de la formation pour laquelle ils/elles voudraient payer. Les consultants de manière unanime estiment qu'après le projet Dyna, les produits aussi bien que les prix devront faire l'objet de sérieux ajustements de manière à déterminer les prix réels du marché. La subvention au taux fixe n'engendre pas une demande soutenue pour les services payants; elle ne détermine pas non plus le prix du marché que les IMF sont prêtes à payer pour accéder aux services des consultants

- Il est aussi important de noter que les interventions de Dyna n'ont pas engendré de changements significatifs au niveau des taux d'intérêt pratiqués sur le marché. Les changements qui ont été observés sont plutôt dus à l'application de la loi PARMEC. PAMECAS par exemple a réduit son taux de 36% à 24% pour se conformer aux instructions de la BCEAO plafonne le taux d'intérêt à 27%. La compétition a aussi forcé certaines institutions à ajuster leur taux d'intérêt. EMECU Tamba a réduit son taux de 30% à 20% pour rester compétitif sur le marché local. Cependant, les institutions ont trouvé plusieurs façons d'améliorer leur revenu de manière à couvrir leurs charges d'exploitation. A côté des dépôts obligatoires d'épargne pour garantir le crédit, presque toutes les IMF chargent des commissions et frais divers à leur client; ceci se traduit par un taux d'intérêt effectif compris entre 45 et 60%. Le réseau UMECU vient d'introduire une commission d'environ 1,25 USD par trimestre applicable à tous les comptes; les revenus nouvellement générés devront servir à payer les services professionnels indispensables, maintenant que le projet Dyna a pris fin.

III.4 Segments et activités de Dyna

En 2000, Dyna a réalisé un recensement pour déterminer la nature, le nombre et la localisation géographique des SFD opérant sur le territoire sénégalais. Les résultats de cette étude et les leçons apprises par Dyna au cours de la première année d'intervention ont conduit à la segmentation du secteur de la micro finance en 2001. Ceci illustre l'une des plus grandes réalisations de ce projet: sa capacité à intégrer les leçons apprises dans sa programmation de

manière à améliorer les performances du projet. La liste des institutions par segment de marché figure en annexe 9

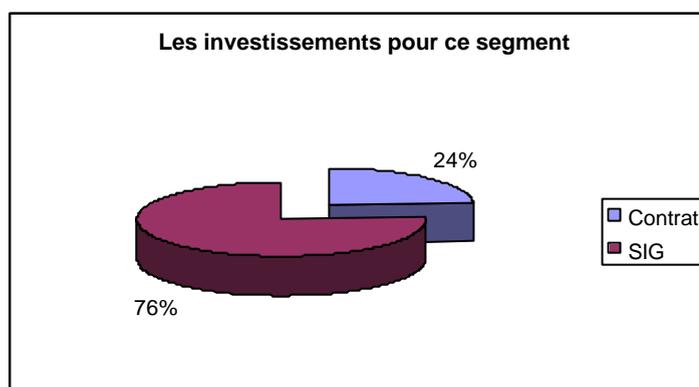
III.5 Activités d'appui au Développement des Réseaux Agréés

Ce segment comprend ACEP, l'Union des mutuelles du partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit (PAMECAS) et le Crédit mutuel du Sénégal (CMS). Ces trois principaux réseaux du Sénégal représentent à eux seuls plus 80% des familles ayant accès aux services financiers de proximité. PAMECAS et CMS sont des structures mutualistes. Quant à ACEP, elle dispose d'un statut spécial en ce sens qu'elle existait déjà en tant qu'institution de crédit direct avant l'entrée en vigueur de la loi PARMEC. ACEP et CMS ont une présence nationale, alors que PAMECAS a limité ses opérations à la région et à la périphérie de Dakar.

Les ressources affectées pour le soutien de ce segment sont de l'ordre de 1,2 millions USD, soit 14% des investissements de Dyna. L'investissement moyen s'établit ainsi à 3,5 USD par client. Ces investissements

incluent un contrat accordé à ACEP et la fourniture d'équipements informatiques. Le contrat de 250 000 USD accordé à ACEP en 2001 a servi à la création de 4 nouvelles branches. Une bonne partie de ce fonds, soit 230 000 USD a été utilisée comme fonds de crédit pour les nouvelles branches. Il est intéressant de noter que de plus

de 16 000 USD ont servi pour clôturer le contrat compte tenu des coûts élevés associés à la mise en place contrats fédéraux.



Les autres appuis à ce segment portent sur la modernisation des systèmes d'information de gestion des clients de ACEP, PAMECAS et CMS. Il est important de noter que le concours de Dyna à PAMECAS dans ce domaine se monte à environ 469 000 USD, soit 42% des concours à ce segment. L'essentiel de l'investissement a été 2003. L'une des dernières institutions à rejoindre le programme au niveau des réseaux agréés est le CMS. Les interventions se sont échelonnées sur deux ans (2002 et 2003) et se sont élevées à 324 000 USD, soit 29% des investissements dans ce segment de marché. Le plus petit investissement concerne la fourniture à ACEP d'équipements informatiques pour un montant de 62 000 USD, soit 5% des ressources allouées à ce segment.

Tous les trois réseaux ont augmenté leur portée de manière significative depuis l'année 2000 de l'ordre de 63% sur la période des trois années. PAMECAS a presque doublé le nombre de clients servis qui est passé de 64 432 en 2000 à 119 483 en 2003.

En termes de viabilité, seule PAMECAS est identifiée par Dyna comme ayant atteint l'autonomie opérationnelle, c'est à dire capable de générer assez de revenus pour couvrir les charges d'exploitation. Il faut noter que les informations relatives au CMS ne sont pas encore

disponibles au niveau de Dyna, cette institution de micro finance ayant rejoint tout récemment le programme.

Leçons apprises

- **L'assistance technique à ce segment a été focalisée essentiellement sur les nouvelles technologies de l'information:** les activités de Dyna pour appuyer ce segment ont porté essentiellement sur la fourniture d'équipements informatiques et la mise en place de système d'information: au bureau central, régional ou au niveau global du réseau: cas de PAMECAS.
- **La méthode contractuelle Tender BOA -ASL a été privilégiée au détriment du contrat :** Dyna semble promouvoir la méthode BOA-ASL parce qu'elle permet à la fois à Dyna et au bénéficiaire d'enregistrer les dépenses de fonds sur la base de la réalisation des résultats; elle se révèle également comme un mécanisme efficace de déboursement des fonds du projet.
- **Une augmentation significative du nombre de clients servis par ce segment:** il est indiqué que les nouveaux investissements en nouvelles technologies de l'information réalisés dans ce segment ont permis d'améliorer la confiance des clients et a engendré une relance forte de la demande de services financiers offerts par ces réseaux.

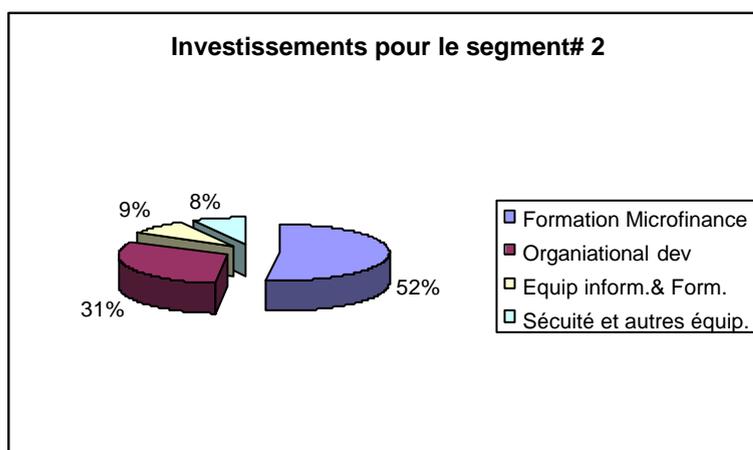
III.6 Activités d'appui aux réseaux en voie de consolidation

Ce segment est composé uniquement du réseau UMEC Sedhiou présent uniquement dans la région de Kolda. Ce réseau se distingue par son fort ancrage rural. Le réseau a obtenu la reconnaissance officielle, mais les systèmes d'information et de gestion ne sont pas tout à fait au point.

Les activités de Dyna en direction de ce segment se montent à environ 484 000 USD et comportent la formation en micro finance des élus et du personnel, le développement organisation, plus particulièrement les activités de marketing, et de planification stratégique. Ces deux activités représentent à elles seules 83% des investissements de Dyna au bénéfice de UMEC.

Le réseau UMEC représente 3% de l'ensemble des clients des SFD et a absorbé 6% des investissements de Dyna.

L'investissement moyen par client s'établit alors à environ 37 USD par bénéficiaire (hors contribution de l'UMEC), soit 10 fois plus que le niveau relatif au segment des réseaux agréés.



Les activités de formation en micro finance ont absorbé 52% des fonds alloués à ce segment et ont porté sur le renforcement de capacités des élus et techniciens des 22 caisses et du siège de l'Union.

UMEC a augmenté sa portée de 27% sur la période 2001 to 2003. Le nombre total de clients servis à la fin de l'année 2003 s'élève à 13 156. La productivité s'est aussi améliorée suite au support apporté par Dyna. Selon les rapports de Dyna, UMEC a atteint son autonomie opérationnelle.

Leçons apprises

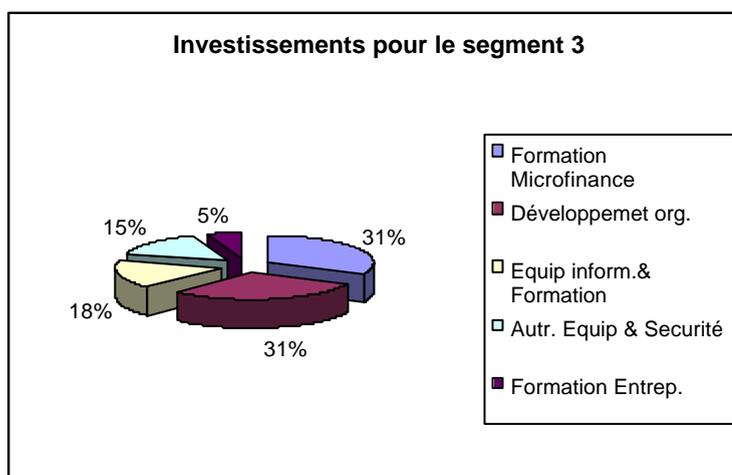
Des niveaux variés dans la qualité des services fournis par les consultants: il est constamment apparu dans les focus groups et les interviews que l'absence de normes clairement définies a conduit à des résultats souvent contradictoires et des activités incompatibles qui, non seulement ont créé de la confusion chez les clients, mais ont mis à mal l'efficacité du projet étant donné que quelques fois, les mêmes problèmes font l'objet de plusieurs interventions.

III.7 Activités d'appui aux Réseaux en Construction

Trois institutions forment ce segment: Union des mutuelles d'épargne et de crédit d'UNACOIS (UMECU), Réseau des caisses d'épargne et de crédit des femmes de Dakar (RECEC) et Femmes développement en entreprise (FDEA). Dyna n'a pas signé de protocole d'accord avec le FDEA.

Ce segment a absorbé 26% des investissements de Dyna, soit 2,6 millions USD pour une portée d'environ 7% du secteur. Les activités comportent trois volets essentiels: la formation en micro finance, le développement organisationnel et la fourniture d'équipement informatique et de sécurité.

Une large part a été accordée aux investissements en développement organisationnel et en formation micro finance qui ont absorbé 62% des investissements au profit de ce segment. Les activités ont porté sur la formation en comptabilité et système de gestion, le développement d'un nouveau produit et la planification stratégique.



Durant ces trois dernières années, RECEC et UMECU ont augmenté de manière significative leur portée avec un impact plus important sur UMECU. A la fin de l'année 2003, le nombre de

clients servis par UMECU a été multiplié par 3, passant de 9 657 en 2000 à 37 815 à 2003. Le nombre de sociétaires de RECEC a augmenté de 51% durant la même période (de 20 423 à 30 840). Les deux institutions ont atteint leur autonomie financière.

Leçons apprises:

- **Le programme d'interne fournit un support continue et très apprécié:** l'expérience des internes est bien appréciée par les institutions. Elle se distingue par le fait qu'elle fournit en continue l'assistance technique et l'accompagnement dont les jeunes institutions ont le plus besoin.
- **Peu d'attention accordée aux activités d'assistance technique:** peu d'efforts ont été consacrés au développement de nouveaux produits. Les investissements ne portent que sur environ \$50,000 et ont servi à développer un outil de financement pour les entrepreneurs du réseau UMECU.
- **L'assistance technique était conçue sur mesure:** on note beaucoup de chevauchements dans les demandes d'assistance technique adressée différentes institutions. L'assistance technique de Dyna pour l'essentiel était conçue pour satisfaire les besoins spécifiques d'institutions au lieu d'être dirigées vers le segment dans sa globalité de manière à réaliser des économies d'échelle

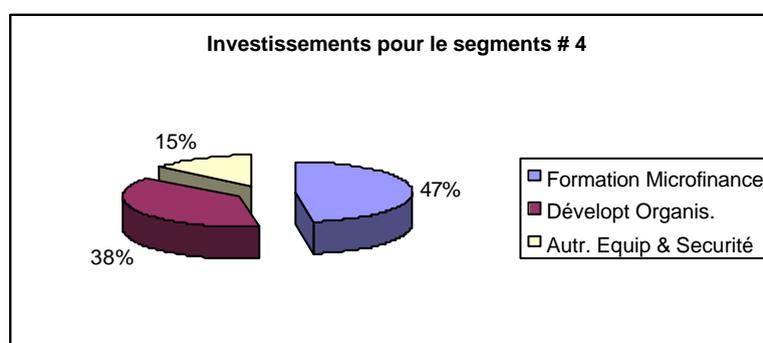
III.8 Les activités d'appui aux Réseaux Emergents

Cette catégorie comporte 9 réseaux dont trois sont déjà reconnus: FNGPF, Inter-CREC et IMCEC/CCF. Trois types d'activités sont recensés: la formation en micro finance, le développement organisationnel et la fourniture de matériels de sécurité. Ils déclarent ne pas avoir bénéficié de formation en entrepreneuriat.

Au total, 1,4 millions USD ont été investis dans ce segment, dont 47% pour la formation et 38% pour le développement organisationnel

Les équipements de bureau et de sécurité constituent la troisième composante avec 15% des investissements de Dyna en appui à ce segment. On note l'absence d'investissement dans l'informatique (équipement et formation) pour ce segment.

Selon le rapport de Dyna, huit réseaux ont atteint leur autonomie financière pendant la période de collaboration avec le projet Dyna. Aucun d'eux n'avait atteint ce niveau au démarrage des activités Dyna en 2000.



de

Leçons apprises

- **La formation en entrepreneuriat et le développement de produit n'est pas prédominante dans l'offre d'assistance technique aux réseaux émergents;** elle aurait

pu leur permettre de développer des avantages compétitifs sur le marché. Par exemple, le réseau qui a été visité par l'équipe d'évaluation ne donne pas l'impression de posséder de bons systèmes de contrôle interne. De même, les activités des clients interviewés ne semblent pas si profitables pour supporter des taux d'intérêt du marché.

III.9 Activités d'appui aux MECs et GEC isolés

Les MEC isolées et les GEC représentent plus de 40% des clients (en prenant en compte les clients directs et indirects) des structures du système financier décentralisé. Elles se caractérisent par des niveaux d'épargne faibles et sont souvent en quête de fonds de crédit, de même que des appuis en formation des sociétaires, des gérants et des techniciens des caisses.

Les activités de Dyna en soutien aux MECs et GEC isolés portent sur la fourniture d'équipements pour la sécurisation des caisses et le fonctionnement des bureaux. Une part considérable est aussi consacrée à la formation de base des élus et des techniciens des caisses pour leur permettre de produire régulièrement leurs rapports et états financiers. Dyna a récemment initié le programme d'internes qui consiste à mettre à la disposition de ces institutions des jeunes diplômés encadrés par les cabinets prestataires de service. L'expérience a séduit les clients qui appellent pour son extension.

Le nombre de GEC s'est accru de manière significative durant la période de 2000 à 2002, passant de 148 en 1999 à 384 en 2002. Il est important de noter que le nombre de GEC a presque doublé en 2000, passant de 148 au début de l'année à 278 à la fin de la même année. Cette accélération est due principalement à deux facteurs: 1) l'année 2000 correspond à la première application des instructions de la BCEAO qui visait à intégrer les GEC dans la comptabilité des systèmes financiers décentralisés; 2) l'afflux des GEC qui se sont organisés pour capter les ressources importantes allouées à ce segment, Dyna ayant conditionné son aide à la reconnaissance officielle de l'IMF. La plupart des groupes se sont organisés par secteur d'activité. Plus de 250 GEC ont reçu leur agrément du Ministère des Finances durant la période de quatre années. Pour la seule année 2000, 130 institutions ont été agréées.

La viabilité demeure une grande préoccupation de la plus part de ces GEC. Même si Dyna indique que une quinzaine de GEC est autonome financièrement, l'équipe reste réservée étant donné que les systèmes comptables ne sont pas bien transparents et ne prennent pas en compte tous les coûts. Cette préoccupation est confirmée par l'APIMEC, l'association professionnelle. Durant le focus group organisé avec les membres, ils ont indiqué avoir créé un collège spécial pour traiter des questions spécifiques de ce segment. Ils estiment que la solution réside dans le regroupement et la consolidation des petites structures en réseaux plus grands.

Leçons apprises

- **L'assistance technique est focalisée sur la formalisation des groupements d'épargne et de crédit:** les interventions de Dyna ont créé une incitation à la formalisation des GEC informels en se conformant à la réglementation et au renforcement de capacités. Malgré l'importance des ressources allouées à ce segment, les capacités demeurent faibles ; cela est dû à l'incapacité des GEC à attirer et à retenir du staff professionnel.

- **La formalisation des activités n'a pas conduit à une consolidation des groupements d'épargne et crédit de ce segment:** la question de la viabilité de ces groupements demeure toujours une préoccupation majeure des acteurs du secteur. La consolidation de ces structures de petite taille dans des réseaux plus grands est recommandée.

III.10 Synthèses des leçons apprises

L'essentiel des leçons apprises identifiées dans les chapitres ci-dessus est reprise ci-après :

1. **Dyna a focalisé son assistance technique sur les besoins de chaque segment, même s'il y a beaucoup d'activités transversales:** pour les réseaux reconnus et bien structurés, l'accent a été mis sur la technologie de l'information de manière à améliorer les performances. Pour les réseaux en construction et en consolidation, les interventions ont porté essentiellement sur la formation en micro finance et le développement organisationnel. Seuls les réseaux en construction ont bénéficié de formation en entrepreneuriat.
2. **L'appel d'offres était le mécanisme privilégié pour contracter les services de consultant: le mécanisme d'appel d'offres a été préféré au contrat direct de subvention.** Dyna semble promouvoir la méthode BOA-ASL parce qu'elle permet à la fois à Dyna et au bénéficiaire d'enregistrer les dépenses de fonds sur la base de la réalisation des résultats; elle se révèle également comme un mécanisme efficace de déboursement des fonds du projet.
3. **Des niveaux variés dans la qualité des services fournis par les consultants:** il est constamment apparu dans les groupes de réflexion et les interviews que l'absence de normes clairement définies a conduit à des résultats souvent contradictoires et à des activités incompatibles qui, non seulement ont créé de la confusion chez les clients, mais ont mis à mal l'efficacité du projet étant donné que quelques fois, les mêmes problèmes font l'objet de plusieurs interventions. Les cas de RECEC et de COCOGES sont cités en exemple.
4. **Le programme d'internes fournit un soutien continu et très apprécié:** l'expérience des internes est bien appréciée par les institutions. Elle se distingue par le fait qu'elle fournit en continue l'assistance technique et l'accompagnement dont les jeunes institutions ont le plus besoin, plus particulièrement les MEC et GEC.
5. **Le développement de nouveaux produits a reçu peu d'attention de la part de l'assistance technique:** Peu d'efforts ont été consacrés au développement de nouveaux produits. Les investissements ne portent que sur environ 50 000 USD et ont servi à développer un outil de financement pour les entrepreneurs du réseau UMECU.
6. **L'assistance technique était conçue sur mesure:** on dénote beaucoup de chevauchements dans les demandes d'assistance technique adressées par les différentes institutions. L'assistance technique de Dyna pour l'essentiel était conçue pour satisfaire les

besoins spécifiques d'institutions au lieu d'être dirigées vers le segment dans sa globalité de manière à réaliser des économies d'échelle.

7. **La formation en entrepreneuriat et le développement de produit ne sont pas prédominants dans l'offre d'assistance technique aux réseaux émergents:** ces deux activités auraient pu permettre aux IMF de développer des avantages compétitifs sur le marché. Par exemple, le réseau qui a été visité par l'équipe d'évaluation ne donne pas l'impression de posséder de bons systèmes de contrôle interne. De même, les activités des clients interviewés ne semblent pas si profitables pour supporter des taux d'intérêt élevés du marché.
8. **L'assistance technique est focalisée sur la formalisation des groupements d'épargne et de crédit:** plus de 250 GEC ont reçu leur agrément durant la période de 2000 à 2003. Pour la seule année 2000, 130 ont été délivrés. En effet, le nombre de GEC a presque doublé en 2000, passant de 148 à 278 durant la même année. Cette accélération est due principalement à deux facteurs: 1) l'année 2000 correspond au premier exercice d'application des instructions de la BCEAO qui visaient à intégrer les GEC dans la comptabilité des systèmes financiers décentralisés; 2) l'afflux des GECs qui se sont organisés pour capter les ressources importantes allouées à ce segment, Dyna ayant conditionné son aide à la reconnaissance officielle de l'IMF. La plupart des groupes se sont organisés par secteur d'activité.
9. **La formalisation des activités n'a pas conduit à une consolidation des groupements d'épargne et crédit de ce segment:** la question de la viabilité de ces groupements demeure toujours une préoccupation majeure des acteurs du secteur. La consolidation de ces structures de petite taille dans des réseaux plus grands est recommandée.
10. **L'application de taux fixe de subvention n'est sans doute pas appropriée pour stimuler la demande pour les services payants:** Même si elle a contribué à augmenter de manière significative l'accès à l'assistance technique fournie par les consultants locaux, elle n'a pas favorisé l'appropriation par les IMF, ni la détermination des services pour lesquels les IMF seraient prêtes à payer. Cette distorsion a favorisé une poussée des prix à la hausse sur le marché. Les discussions des focus groups indiquent que si les IMF reconnaissent la valeur des services fournis par les consultants locaux pour le compte de Dyna, elles ne sont en aucune manière disposées à payer les mêmes prix sans la subvention de Dyna. Les IMF espèrent que les consultants vont structurer leurs offres de manière à les ajuster à leurs capacités financières.
11. **Les interventions ayant eu de grands impacts comprennent les modules de formation en entrepreneuriat en utilisant les approches GERME ou Making Cents.** Quelques IMF impliquées dans le projet (UMEC Sedhiou par exemple) ont adopté le programme de formation comme préalable pour tout client qui sollicite un prêt. Les cours de Meilleures Pratiques dispensés by CAPAF ont aussi eu un impact important sur la confiance des IMF dans leur capacité à fournir des services financiers de meilleure qualité, à augmenter leur portée, à améliorer leurs capacités en gestion de portefeuille et en matière de production de rapports et d'états financiers. De même, les visites de suivi et évaluations obligatoires que font les consultants aux IMF procurent un encouragement aux IMF participantes et résultent en un changement positif d'attitude dans la prestation de services. Un des

changements intervenus à la suite de ces visites est la modification du format de formation de techniciens en session séparée de celle des élus. Le staff technique et les élus auparavant suivaient tous ensemble la même formation. Une autre illustration est le lancement du programme de révision comptable et de gestion des IMF qui a été utilisé comme un outil de diagnostic et point de départ de nouveaux programmes de collaboration avec les IMF. Ce programme est le résultat des évaluations de suivi faites à la suite de sessions de formation.

III.11 Conclusions

1. Evoluer des actions de prestation de services vers les services de facilitation:

Le projet Dyna a mis en exergue quelques questions clés sur la façon dont les bailleurs peuvent mieux servir le secteur de la micro finance et celui des affaires en se démarquant de la prestation directe de services pour se focaliser sur la levée des barrières en instituant une capacité institutionnelle globale pour tout le secteur. Pendant que le projet Dyna essayait d'accroître son rôle de facilitateur en fournissant la logistique et les informations dont les IMF et les micro-entreprises ont besoin, beaucoup reste à faire. Malheureusement, les activités de renforcement des capacités entreprises par Dyna sur le marché de la micro finance ont porté sur les domaines opérationnels comme les Systèmes d'Information de Gestion, la comptabilité et la formation. Toutefois, les activités stratégiques comme le développement de centrales de risques et des Distributeurs Automatiques de billets. Ceci aurait permis de mettre à jour les asymétries relevées sur les marchés locaux, et permis la quantification des risques et amélioré l'investissement commercial dans le secteur.

2. Les contrats liés à la performance présentent l'avantage d'inciter l'opérateur à donner de meilleures performances.

Les contrats liés à la performance présentent l'avantage d'inciter l'opérateur à donner de meilleures performances quant au nombre et au volume des opérations effectuées. L'innovation introduite par Dyna est le développement d'une stratégie d'assistance technique qui a permis d'allouer des ressources importantes mises à la disposition du projet par le biais des appels d'offres caractérisés par la transparence et la compétitivité. Toutefois, peu d'attention a été accordée à l'assistance technique et l'avantage compétitif lié à l'utilisation des fonds publics que l'institution doit gérer. Bien que le programme ait fourni le support nécessaire au fonctionnement des institutions de micro finance, l'assistance technique a manqué de stratégie claire dans l'offre de services. Ceci aurait pu renforcer les capacités du secteur et permis un accès plus équitable à l'assistance technique à toutes les IMF de manière à promouvoir la compétitivité et le dynamisme dans le secteur.

3. Au Sénégal, le secteur de la micro finance dispose d'un potentiel de croissance et de consolidation: le marché de la micro finance offre un bon potentiel de croissance continue, mais l'une des ses contraintes réside dans le manque de capacités et dans l'asymétrie de l'information. Bien que Dyna ait aidé à supporter le secteur, beaucoup reste à faire par les bailleurs et partenaires au développement en vue de mettre en place des structures efficaces et rentables capables d'assurer la pérennité du secteur de la micro finance au Sénégal.

IV. Enseignements tirés et principales conclusions des activités de Services pour le développement d'entreprises (BDS) au Sénégal

Ce chapitre décrit réalisations de Dyna par rapport aux objectifs fixés, passe en revue l'état d'avancement des activités de développement d'entreprises au Sénégal et analyse en détail chacune des activités mises en œuvre dans le cadre de la composante BDS du projet. Il identifie ensuite les leçons tirées, les conclusions et les recommandations pour cette même partie. Les activités examinées sont :

- Les bénéfices hors revenus directs tirés par des fournisseurs de BDS de la collaboration
- Le microcosme du BDS : distribution de subventions et participation aux coûts
- Décentralisation et égalité de concurrence entre prestataires de services au sein du marché de BDS
- Développement, satisfaction et durabilité des interventions des clients BDS
- Activités à destination des sous-secteurs
- Evaluations de suivi et remontées de l'information
- Activités de promotion de l'esprit d'entreprise : potentiel d'impact maximum

IV.1. Réalisations de Dyna par rapport aux objectifs fixés

De 2000 à 2003, le projet Dyna a été la force motrice qui sous-tendait le développement de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) au Sénégal. Alors que la plupart des ressources du projet étaient affectées à des activités de micro-finance, les services de développement d'entreprises avaient des difficultés à atteindre des niveaux comparables. Le projet reflète une convergence intéressante de ces deux aspects du développement des MPME. Les interventions des services de développement d'entreprises se sont efforcées de pénétrer profondément les zones rurales où vit la majorité de la population sénégalaise en offrant les plus grandes possibilités de croissance aux MPME. De cette manière, Dyna a suscité un éventail de services pour le développement d'entreprises améliorant l'accès au marché, la technologie, les compétences en gestion en management d'entreprises et en offrant aux institutions clientes du BDS les outils nécessaires à une production efficiente de produits de haute qualité, l'obtention de nouveaux clients, la gestion de leurs finances et enfin l'accroissement de leurs revenus.

Dyna offre des services de développement et de soutien aux entreprises, y compris en matière de technologies de l'information, de management d'entreprises et de formation pratique et d'assistance technique aux entrepreneurs sur le marché sénégalais. Initialement, Dyna conduisait des interventions basées sur un mandat général dicté par le but du secteur privé d'apporter des échanges d'informations et des interventions techniques suivant une perception de la demande. La première année a été principalement consacrée à comprendre le marché des services aux entreprises local existant, ses acteurs principaux, ses caractéristiques, ses besoins et les possibilités de payer. La deuxième et la troisième année découlent de ces éléments.

Une étude de marché réalisée en 2002 a permis une compréhension plus approfondie de la demande, de l'offre et de la prestation de services de BDS sur les marchés locaux et a permis au programme de comprendre les différents types d'acteurs du marché, c'est-à-dire les prestataires de services, les associations et les MPME. Désireux de stimuler le marché des

services aux entreprises, Dyna a modifié son modèle de partage d'information et d'assistance technique et a utilisé le mécanisme d'appel d'offres pour

1) rassembler davantage d'informations sur les marchés existants, 2) partager l'information et la diffuser auprès des acteurs du marché, 3) aborder la demande non seulement à travers les clients BDS mais aussi à travers des sous-secteurs particuliers. De plus, Dyna a réalisé que les associations et fédérations étaient le pivot des marchés locaux de BDS et un canal important de la prestation de services de BDS aux MPME en leur donnant l'occasion d'accroître leurs opérations. Compte-tenu de la perception qu'à Dyna de son rôle d'investisseur privé dans l'économie, le projet n'a pas été coordonné avec le gouvernement mais a choisi les canaux privés que sont les fédérations et les associations comme clients institutionnels de services BDS.

Dyna a aussi eu recours à d'autres stratégies pour stimuler la demande en l'anticipant (« Anticipation à la demande ». Cela consistait en une publicité dans la presse locale afin d'évaluer la possibilité potentielle des institutions et des entrepreneurs locaux à payer un droit d'entrée pré-déterminé pour des formations (telles que « Making Cents », marketing, GERME (Gérer Mieux votre Entreprise), etc). Le projet Dyna a fortement subventionné cette offre dans l'hypothèse implicite qu'ainsi apparaîtrait le problème du déficit d'information. Les services de développement d'entreprises de Dyna comprenaient des interventions aussi bien sur l'offre que sur la demande, en essayant de promouvoir les investissements sur le marché de la formation par une réduction des asymétries en matière d'information, par l'amélioration de la qualité de l'offre de formations et par une tentative de stimuler la demande pour ces services. Bien qu'en réalité l'information manque sur l'offre autant que sur la demande sur le marché de la formation au Sénégal, l'approche de Dyna n'a pas incité au développement d'un marché viable pour la formation.⁶

La composante service au développement d'entreprises a atteint et dépassé la plupart de ses objectifs. Cependant, compte-tenu de la mise en œuvre effective à court terme du programme aggravée par la réduction des opérations, le programme n'a pas pu entièrement dérouler toutes ses activités. Il est donc encore plus difficile d'évaluer réellement ses résultats. Dyna a réalisé nombre de ses activités sur des recherches de marché, un partage d'information et un soutien institutionnel à des associations et des fédérations. Avec une série d'interventions sur mesure destinées non pas à des segments d'ensemble du marché mais à des institutions et des groupes, le programme a pu facilement atteindre ses objectifs et à la fois élargir et approfondir ses opérations.

⁶ L'expérience du BDS et sur le marché de la formation basée sur les conférences de l'Agence du comité des donateurs tenues à Harare et à Rio de Janeiro ont montré que lorsque le contenu est pertinent et exact, il y a un énorme potentiel de recouvrement des coûts des formations. Cela est prouvé par une quantité d'études de cas présentées lors de ces conférences, la plus frappante étant l'expérience du Paraguay Voucher.

Le tableau ci-dessous présente les réalisations du projet Dyna par rapport à ses objectifs en 2003

**Réalisations dans le cadre de KIR 1.3 (Résultats intermédiaires clé) (: Meilleures pratiques techniques & de management
2000 - 2003**

Indicateurs	Résultats du Projet		
	Réalizations par rapport à objectifs		
	2001	2002	2003
9. Nombre de participants payants venus de PME (petites et moyennes entreprises), de sociétés de consultants, d'associations et de groupes acheteurs de formations d'entreprises	139%	152	178%
10. Nombre de participants du secteur privé	154.%	176%	143%
11. Nombre de participants de secteurs liés à l'agriculture	170%	317%	146%
12. Nombre de produits et services nouveaux	225%	373%	47%
13. Nombre de produits et services nouveaux liés à l'agriculture	260%	1380%	34%
14. Nombre de PME qui font appel à une assistance technique auprès de fournisseurs de BDS (différent de formation)	262%	558%	167%
15. Nombre de PME qui ont accès au marché et à l'information technique	146%	334%	155%
16. Nombre qui achètent de l'information technique et relative aux marchés	604%	1673%	350%

Une analyse des performances démontre que la plupart des objectifs ont été atteints et même dépassés. Les seuls domaines où les indicateurs révèlent des lacunes sont le développement de produits et les produits liés à l'agriculture. Cela vient étayer certaines des conclusions de l'évaluation sur la concentration de l'assistance technique vers les évaluations de marché et le partage de l'information qui n'ont pas débouché sur beaucoup de nouvelles interventions.

La stratégie du projet Dyna pour le développement d'entreprises a été de suppléer le marché sous-développé de BDS à l'aide d'interventions subventionnées, en liant la prestation de services à la disponibilité de fonds publics. La réalisation et le succès potentiel des stratégies existantes ont souffert du manque de temps accordé à la mise en œuvre des activités. Cependant, si l'on considère les résultats du projet en terme d'échelle et de portée, on peut aisément constater des succès. Il est donc important d'examiner soigneusement les résultats ainsi que les causalités et les attributions.

IV.2 Les bénéficiaires hors revenus directs tirés par des fournisseurs de BDS de la collaboration

Bien que Dyna ait concentré son attention sur un modèle basé sur la demande et non sur l'offre, quelques prestataires de services ont pu tirer profit du programme en dehors des revenus générés par leur contrat. Son intervention portait principalement sur des lieux décentralisés ; des prestataires de service sélectionnés basés à Dakar ont ainsi pu étendre leurs activités et leur présence dans les cinq régions du programme ce qui les a mis en pointe par rapport d'autres prestataires dakarois. Dans au moins deux cas, de grosses sociétés ont pu ouvrir des bureaux régionaux.⁷ Ces quelques prestataires plus importants ont aussi pu s'adapter et créer de nouveaux produits pour leurs clients provinciaux, par exemple en marketing, comptabilité, formation, management et création de notoriété ; ils ont également revu à la baisse les prix qu'ils pratiquaient à Dakar. En fait, cinq des clients⁸ BDS qui ont été interrogés ont gardé des contacts avec leur prestataire pour services à un prix acceptable de part et d'autre. L'ajustement des prix et des services en direction d'un marché réduit constitue un énorme pas franchi vers le développement de marchés ; cela va très loin dans la construction d'un avantage concurrentiel, même si ce n'est pour le moment le fait que d'un petit nombre de prestataires. Cela montre que certains ont pu développer une stratégie commerciale pour résoudre des problèmes et déterminer une niche sur le marché, en particulier en ce qui concerne la technologie locale et la compréhension de la demande.

En fait, le plus souvent, les prestataires de services n'ont ni étendu ni diversifié leurs produits ni non plus ajusté leurs prix à long-terme afin de pouvoir répondre aux besoins et à la demande des clients de BDS. Ils n'ont ajusté leurs prix que dans le cadre des négociations avec Dyna – l'un d'entre eux a même déclaré que l'intense marchandage de Dyna l'avait empêché de participer ! Mais même aux prix réduits ainsi obtenus, ces services sont encore trop chers pour les clients BDS (cf la liste complète des services à l'annexe 9). Les barèmes de tarification des prestataires de services (connus sous l'appellation de « prix Dyna ») n'ont pas été dictés par le marché ni ne sont liés aux structures de prix des clients mais développés et négociés avec et pour Dyna. Ce défaut d'aide aux transactions commerciales souligne le fossé qui existe entre une structure tarifaire correcte et l'offre et la demande, il empêche la création à long terme de relations durables.

Le projet Dyna a indubitablement fait des progrès significatifs au cours des quatre années de sa mise en œuvre, en particulier dans le développement du secteur privé. Bien qu'il n'ait pas adhéré à certains des plus récents concepts du développement de marché, le projet a réalisé des investissements à grande échelle pour développer le marché des prestataires de services dans le pays et cela semble avoir eu un impact réellement positif. Au cœur des innovations proposées par le projet Dyna on trouve le système d'appel d'offres et sa capacité à faire rapidement émerger des services de consultance sur le marché local. Il reste cependant de nombreuses questions sans réponse concernant la viabilité des investissements réalisés par Dyna et les liens tissés entre institutions clientes et prestataires de services qui devront être évalués à la fin du programme et dans la durée. Cela fait partie des remarques formulées par l'équipe d'évaluation.

⁷ Hodar Conseil et Sahel3000

⁸ AGP, OCC, Sahel3000, Cabinet Vet Consult, et ARHMT

Enseignements :

- **La réduction du programme a conduit à des ajustements de prix et de services :** Cinq institutions clientes de BDS interrogées ont pu négocier des adaptations de contrat en dehors du programme Dyna. Cela démontre le potentiel qui pourrait exister dans le cadre du programme pour la viabilité de relations établies par l'intermédiaire du projet.

IV.3 Le microcosme du BDS, distribution de subventions et participation aux coûts

Malgré les quelques problèmes liés à la prestation directe de services, et nous sommes conscients des pièges éventuels qui résulteraient de distorsions entre la demande de services et leur fourniture causées par les subventions versées, il est intéressant de remarquer la créativité et les résultats contractuels atteints par le groupe BDS par comparaison avec la micro finance. Ce qui est frappant, c'est qu'il semble que les financements les plus faibles accordés à la composante BDS ont poussé à des interventions qui valent que l'on s'y arrête afin de tirer des enseignements substantiels du projet Dyna et de son expérience.

“Le personnel BDS de DynA passe au privé”

Tout le personnel BDS de Dyna a créé une association destinée à préserver les compétences acquises pour vendre eux-même des prestations. Au moins trois autres membres du personnel de Dyna ont créé leur propre affaire.

Le faible financement de 1 823 057 US\$, qui représente approximativement 10 % des sommes reçues par le groupe de micro finances, a incité le BDS à choisir soigneusement chaque intervention et à s'appuyer sur des techniques à valeur ajoutée innovante afin de stimuler le marché. Le personnel de Dyna a confirmé son souci d'optimiser l'utilisation des ressources limitées et qu'il passait beaucoup de temps au téléphone à négocier avec les prestataires de services afin que chaque Franc CFA soit dépensé à bon escient. Si l'on compare l'ensemble des résultats du BDS avec ceux des micro financements au vu du petit nombre de contrats générés au cours de la durée du projet (267 contrats BDS contre 351 de micro financement), on constate que l'équipe BDS a pu dépasser les attentes prévues et susciter impulsion et activité. De plus, il semble que des échanges d'enseignements aient eu lieu entre les deux équipes puisque deux techniques utilisées par BDS ont été ensuite appliquées par le département micro finances. Ce sont le « Restitution Days » et les discussions de réaction entre clients/prestataires de services et Dyna.

L'objectif du projet Dyna était un partage des coûts de prestation de services subventionnés de 25 pour cent par clients. Un échantillon aléatoire a montré que les équipes BDS ont recueilli 31 pour cent de contributions en nature de la part de leurs institutions clientes⁹. Ce résultat est assez positif et démontre que de fortes subventions n'entraînent pas nécessairement une forte activité. Par ailleurs, le niveau des sommes attribuées n'était pas uniforme dans toutes les interventions. Bien Dyna visait des subventions de 75 pour cent contre 25 pour cent de contribution (en nature) aux coûts par client BDS, comme c'est dans le département micro finance, certaines interventions jugées importantes ont été réalisées avec un niveau de contreparties plus faible. Notre examen des opérations réalisées démontre que

⁹ Ce calcul se base sur un échantillon aléatoire de dix contrats BDS pour déterminer l'information sur le partage des coûts. Dyna n'a pas suivi cette information en dehors de ces contrats individuels, ce qui a nécessité l'échantillonnage. Cela ne reflète pas l'ensemble du projet.

souvent Dyna a décidé au cas par cas de poursuivre une activité sur la base de sa valeur intrinsèque, bien que les participations aux coûts aient été soit nulles soit inférieures à 5 pour cent. Par exemple, les membres du UNAFIBS, dans le secteur bananier, n'ont pas payé environ 10 interventions qui comprenaient un site web, la création de CD ROMS et d'autres outils de publicité. De même, des manifestations telles que foires technologiques (techno-foires) n'ont pas demandé que les entrées et le prix des stands couvrent les 25 pour cent de coûts total. Pour les prestataires qui les organisaient, ces manifestations multi-secteur n'avaient pas pour but de recouvrir les fonds investis dans leur organisation mais de stimuler la participation et l'intérêt du public. Pour ces interventions qui demandaient aux participants une contribution aux coûts sous une autre forme que numéraire, les contributions consistaient généralement en forme de mise à disposition de transports, de nourriture, de logement, de salles de formation, de prise en charge des honoraires d'un animateur et des pauses café. Les contributions en numéraires étaient canalisées par le service comptable de Dyna et ont atteint, en 2002, jusqu'à 3,24 pour cent et 6, 81 pour cent du total affecté annuellement par le projet. Le total des contributions versées en numéraire est de 1,1 pour cent du montant effectivement affecté par le projet jusqu'à la fin décembre 2003. Il est intéressant de remarquer que Dyna n'a pas eu pour stratégie de valoriser les contributions en nature ce qui reflète, en quelque sorte, le mandat d'un programme beaucoup plus vaste et bien doté.

A noter, dans le tableau 1, le détail et la rentabilité, avec un taux de rétention de clients BDS de 17,5 pour cent¹⁰. Il semble que le projet Dyna se soit soucié d'atteindre le plus grand nombre de personnes possible indépendamment des coûts d'interventions. En fait, nombre d'interventions effectuées par Dyna étaient opérationnelles mais manquaient d'une visée stratégique qui aurait permis aux entreprises d'améliorer leur rentabilité et, ainsi, leur possibilité de payer les services ainsi reçus et de commercialiser leurs services. Les inconvénients de l'absence de services stratégiques et des fortes subventions ont été aggravés par l'absence d'une stratégie de retrait claire dès l'origine du projet. Il en résulte une structure opérationnelle coûteuse dépendant d'injection continue de fonds pour pouvoir poursuivre ses activités. Plusieurs organisations et consultants, dont, entre autres, Direco et Amadou Lo, ont souligné « le grand vide » actuel laissé par Dyna pour combler les lacunes de la prestation de services sans les subventions continues de son mécanisme de contrats ; peut-être les clients pourraient-ils s'adresser aux donateurs qui leur permettraient de recevoir les services nécessaires. Les prestataires ne semblent pas voir d'autres solutions ni stratégies en dehors du système et du financement Dyna. L'ACEP (Alliance de Crédits et d'Épargne pour la Production) est même allé jusqu'à poser la question suivante : « Comment peut-on continuer ? » et Avysee Consulting a dit que le départ de Dyna revenait à « amputer une partie de l'organisation ». La plupart des organisations ne savent pas comment les opérations vont évoluer après le retrait de Dyna, certaines ont fermé et beaucoup en reviennent à leur mode opératoire antérieur¹¹.

¹⁰ Cf le tableau des clients réguliers et les nombres de personnes formées en annexe 11. Les calculs ont été déterminés en divisant le nombre d'institutions plusieurs fois clientes d'une année sur l'autre par le nombre total d'institutions clientes.

¹¹ Avysee Consulting, ACEP, AGP, Mutuelles des éleveurs; APEFA, AGROBIO, G-Com, APS; Senagrosol, Radio Oxyjeune, AST, Cabinet V et Consult

Tableau 1:

	ANNEE 2000	ANNEE 2001	ANNEE 2002	ANNEE 2003	TOTAL
Nombre de personnes formées	119	278	609	711	1 717 personnes
Coût moyen par personne	678 \$	567 \$	1 181 \$	940 \$	Moyenne 947 \$

Tableau 2: ¹²

	ANNEE 2000	ANNEE 2001	ANNEE 2002	ANNEE 2003	TOTAL
Institutions clientes	6	8	15	20	40 institutions différentes
Coût moyen par institution	13 454 \$	19 700 \$	47 979 \$	33 431 \$	Moyenne 40 666 \$

C'est pourquoi, bien que le taux de croissance des clients concernés par Dyna ait aussi augmenté de plus de 100 pour cent entre 2000 et 2001, 200 pour cent entre 2001 et 2002, il est ensuite descendu à 16 pour cent entre 2002 et 2003. De même, bien que le BDS n'ait pas atteint des résultats durables par une réduction des financements et le recueil de contributions en numéraire et en nature du fait de la nature même du programme mis en place, l'équipe NDS a optimisé son ingéniosité et fait la promotion d'une approche souple dans ses activités qui est devenue une qualité clé pour renforcer la demande locale de services.

Enseignements :

- 1. Les faibles financements du BDS ont poussé à l'innovation et aux techniques à valeur ajoutée, démontrant ainsi que la créativité supplée les faibles financements et les courts délais pour atteindre des résultats.** Au moyen de techno-foires et de relations business-to-business, le groupe BDS a pu influencer sur ses ressources et être le catalyseur d'innovations intéressantes. L'activité que BDS a été capable de réaliser avec moins de 2 millions de USD est surprenante, en particulier si on la compare aux ressources affectées à la composante micro finance et elle prouve ainsi le potentiel de ses ressources et que ne pas être lié à des financements importants est source de liberté.
- Il peut être beaucoup plus difficile à des programmes mieux dotés d'appliquer des impératifs de correspondance :** l'évaluation pourrait trouver de nombreux cas où des correspondances ont été établies sans que ce soit prévu. Il faut préciser que Dyna

¹² La différence entre le coût par personne formée et les institutions clientes fluctue—cela est probablement dû en partie au travail pluri-secteur des foires technologiques et des autres manifestations à grand échelle.

n'a pas opté pour la stratégie de valoriser les contributions en nature comme cela se fait dans des programmes plus importants et mieux financés.

IV.4 Décentralisation et égalité de concurrence entre prestataires de services au sein du marché de BDS

Dans sa tentative pour décentraliser les marchés, Dyna a cherché à promouvoir une égalité de concurrence entre les prestataires de services basés à Dakar et ceux basés en province. Il se peut même, bien que cela ne soit pas catégoriquement confirmé, que les critères de sélection des prestataires aient légèrement favorisé les provinciaux aux dépens des dakarois. Les critères développés par Dyna pour la sélection des prestataires, qui étaient valables et transparents, valorisaient beaucoup la compréhension de la zone et la connaissance des langues régionales. Cela a pu avantager les sociétés provinciales. D'autres critères parmi les critères spécifiques du cahier des charges portaient sur les aptitudes techniques ainsi que sur les soumissions financières.

Le processus général de sélection de prestataires de services avait été vivement applaudi par tous (cf annexe 15 pour détails complets). En fait, les directives de soumission extrêmement strictes et transparentes étaient les principaux points positifs évoqués par les personnes interrogées et au cours de groupes de discussion. La plupart des prestataires de services avaient d'abord été rebutés par les échéances et les exigences strictes mais, finalement, ils sont parvenus à respecter le niveau de qualité imposé. Il est clair que Dyna s'est longuement assuré de la transparence et de la haute qualité des soumissions des prestataires. Le personnel BDS a dit avoir travaillé très dur sur la qualité niveau des soumissions au cours de toute l'intervention et les paiements dépendaient aussi de l'acceptation des rapports et autres éléments à fournir déterminés par Dyna.

Compte-tenu du travail effectué par Dyna avec les prestataires de services de Dakar comme des régions, la plupart des gens ont cru que la principale barrière à la décentralisation était le faible partage géographique de l'information. Les prestataires ont admis de pas connaître les activités ni le potentiel des provinces avant le programme Dyna et que ce dernier leur avait permis d'étudier le marché et de s'impliquer dans le travail des régions. Ils ont été autorisés à croiser et étudier le marché d'abord aux frais du financeur grâce à leurs contrats en province. Cela peut aussi être considéré comme un bénéfice supplémentaire hors revenus directs. Cette transmission d'informations a été améliorée dans une certaine mesure mais il reste encore un manque général de communication entre les provinces et Dakar. Il y a une perception à la fois géographique, technique et financière de la « distance » entre prestataires basés à Dakar et clients provinciaux. Géographiquement, l'infrastructure et les distances véritables entre Dakar et les autres régions constituent toujours une séparation physique objective. Sur le plan technique, de nombreux clients provinciaux se sentent perçus comme « arriérés techniquement » par leurs homologues de la capitale, que ce soit ou non justifié. Enfin, les bases de tarification varient entre les sociétés basées à Dakar et celles basées en province, ce qui peut entraver leur collaboration. Les clients ruraux peuvent croire qu'ils n'ont pas les moyens d'un consultant venu de la capitale. Enfin, les priorités du gouvernement ne sont toujours pas claires en terme de potentiel et/ou de barrières réelles à la décentralisation.

IV.5 Développement, satisfaction et durabilité des interventions des clients du BDS

Dans sa recherche pour définir des services orientés vers la demande, Dyna a choisi d'intervenir en priorité avec des associations et des fédérations par la consolidation et la professionnalisation : avec des organisations déjà consolidées afin d'accroître leur représentation et leur pouvoir, et avec des organisations plus faibles pour leur apporter de meilleurs services et les aider à devenir plus professionnelles. Ces interventions étaient principalement de nature opérationnelle et comportaient 1) des études des sous-secteurs, 2) les Restitution Days, qui diffusaient des informations du sous-secteur, 3) des voyages internationaux d'étude, 4) l'élaboration de plans d'action, 5) la constitution d'une association ou d'une fédération, 6) la création d'un site web et de CD Roms. Elles comportaient des services d'opérations au jour le jour au lieu de services stratégiques aux entreprises ce qui aurait posé des problèmes tels que l'amélioration de performances des entreprises et leur accès aux marchés à long terme.

Dyna avait identifié des réseaux indigènes et travaillé en collaboration avec eux pour atteindre les MPME et les populations désavantagées en « investissant » dans le capital social pour élargir et approfondir son champ d'action. Malgré cela, les interventions des clients manquent de fond et ne sont pas assez focalisées. Ils n'ont pas eu la possibilité de mettre en place des procédés techniques pour accroître leur productivité ni leur capacité à long terme à payer pour des services. En fait, ce qui apparaît est une dépendance profondément ancrée chez les clients de DBS, associations et fédérations, envers la recherche de nouveaux bailleurs de fonds et de subventions pour financer ces activités stratégiques qui, à leur tour, leur permettraient d'accroître leur efficacité globale ainsi que leur revenus. Pratiquement toutes les personnes interrogées sont incapables de payer le prix fort pour des prestations de services. Les clients comme les institutions prestataires ont confirmé que les clients ne le pouvaient pas et, en même temps, personne n'a encore travaillé avec les prestataires pour les aider à ajuster leurs tarifs aux prix du marché et à ce que les clients peuvent ou sont prêts à payer (voir section V pour discussion). C'est pourquoi il reste encore beaucoup à faire pour déterminer des prix acceptables par les clients. Des sociétés comme Hodar Conseil, AGP, le cabinet Vétérinaire Consult et Avysee disent qu'il manque aux clients le savoir-faire pour s'adresser aux prestataires de services et que c'est à ces derniers d'apprendre à adapter leur prix aux clients et non aux donateurs (en l'occurrence Dyna).

Plus de 75 pour cent des personnes interrogées déclarent que le bailleur de fonds est leur prestataire de services (ou client). Ceci donne à réfléchir sur le développement de marchés et les chances qu'ont les PME et les fournisseurs de BDS de durer dans un environnement de concurrence ouverte et équitable. Cela met aussi en évidence comment Dyna a subventionné à long terme le prix des services sans stratégie de retrait, ce qui pourrait très probablement exclure ou déplacer la prestation commerciale de services. Comme c'est le cas avec plusieurs institutions, l'Association des soudeurs de Tambacounda existait avant Dyna et continuera d'exister après. Pour eux, ce sont les « prix Dyna » qui ont causé l'augmentation des prix des services et ils attendent la fin du programme pour reprendre leurs activités à un prix normal. Cette distorsion du marché a encore été évoquée lors d'entretiens avec l'ASPI, Avysee, Radio Oxyjeune, Sénagrosol, la Mutuelle des éleveurs, l'OCC, l'AST et l'ACEP qui tous soulignaient comment Dyna avait déterminé l'approche, les critères de sélection et les prix payés au marché (et non aux acteurs du marché). Radio Oxyjeune a aussi donné l'exemple d'un cahier des charges qu'ils avaient développé puis montré à Dyna qui l'avait publié lors d'un appel d'offres, à la suite de quoi Radio Oxyjeune a décidé de ne plus travailler avec

Dyna. Pour Sud Informatique, les bailleurs de fonds et les agences de mise en œuvre peuvent indirectement les concurrencer par leurs subventions. Les clients et les prestataires de services sont à la recherche de substitut à leur manque de stratégie à moyen et long terme et de possibilités commerciales.

Moins c'est plus : moins de membres pour plus de bénéficiaires

Comme dans le cas de nombreux groupes de jardins à Kola, il y avait beaucoup de membres qui voulaient se diviser une petite parcelle de terrain pour y faire pousser des légumes et partager le produit de la vente. Heureusement, le prestataire de services de Dyna, Laurent Gomis, a compris le problème assez tôt au cours de visites d'évaluation et a pu persuader les groupes d'agrandir la surface de leur terre et de réduire le nombre de leurs membres. Le résultat a été d'augmenter les revenus de cette terre en diminuant le nombre de membres du groupe et en agrandissant la surface de la terre.

De façon assez intéressante, au niveau individuel, les attentes des stagiaires semblent avoir été hautement satisfaites. Cependant, en général, de nombreux clients ont pensé que Dyna donnait priorité à leurs besoins et les conceptualisait à leur place, laissant quelquefois des lacunes dans la pertinence des interventions. Des frustrations supplémentaires et largement répandues sont nées de la rapidité avec laquelle Dyna a vidé ses bureaux régionaux et mis fin à ses activités, laissant de nombreuses interventions inachevées et, dans la plupart de cas, sans donner d'explications. Ce retrait brutal dénote non seulement l'absence d'une stratégie de transfert des connaissances particulières en négociation et paiement des contrats mais il brise aussi une confiance difficile à établir entre clients BDS et prestataires de services mais aussi à l'égard de Dyna et de l'USAID. Cela

sape l'impact potentiel des opérations menées par les acteurs du projet et de façon regrettable, laisse ressentiments et confusion à la place du programme. De nombreux clients ont exprimé que « s'ils avaient su que la présence de Dyna était limitée dans le temps, ils auraient déterminé leurs besoins prioritaires différemment ».

En terme de profondeur et d'étendue, il est vrai que le nombre de membre des associations et des fédérations a augmenté de 150 pour cent dans certains cas depuis les interventions de Dyna. Cependant, de nombreuses associations ont vite compris que certains de leurs membres étaient ou avaient été d'abord motivés par les aides et les subventions directes de Dyna.

Il est aussi vraisemblable que les activités et les fonds de Dyna ont contribué à l'augmentation des adhésions et les ont stimulées. Dans la mesure où financements et activités ont disparu, leur nombre va aussi diminuer.

La portée de l'intervention de Dyna a d'abord été centrée sur la diffusion de l'information et sur des interventions opérationnelles. Il n'y avait ni stratégie d'intervention ni de retrait qui auraient permis aux clients de tirer profit de l'impulsion générée par l'augmentation du nombre de membres et améliorer la capacité des entreprises à adopter les meilleures pratiques de management et d'entrer en concurrence sur le marché à moyen ou long terme. C'est ce qui ressort des entretiens avec la Fédération de producteurs de bananes et d'autres associations professionnelles de l'horticulture, l'aviculture et l'aquaculture. Il est clair que, particulièrement dans le secteur de la banane, on a organisé des voyages d'études considérables, des réunions de groupes, des sessions de planification, on a créé un site web et des CD-ROM et de nombreuses autres interventions ont généré une forte impulsion dans le secteur et entre les participants eux-mêmes. Cependant, les acteurs ressentent actuellement une incapacité à agir indépendamment et efficacement sans « assistance » extérieure. Même

dans le secteur des petits jardins où pourtant Dyna était intervenu à la base et sans distorsion, son consultant Laurent Gomis pense qu'amener tous ces groupes nouvellement formés et les individus à mieux fonctionner nécessitera plus de temps et de patience. Dyna a fait de son mieux pour mettre en place ce qui lui était possible dans le temps imparti mais bon nombre des associations déjà citées, dont certaines sont encore très faibles en termes d'organisation et de compétences stratégiques, dépendent toujours de subventions.

LE LAIT : un impact profond positif

Une importante partie de la discussion sur l'ampleur des intervention porte sur l'impulsion (effet multiplicateur) qui a été générée par un travail avec les associations professionnelles et les fédérations. Il permet une large participation de micro-entrepreneurs, de producteurs, de transformateurs et de représentants du marché de détail.

On peut voir une des principales illustrations du travail accompli par Dyna avec les associations professionnelles et les fédérations dans le sous-secteur du lait. C'est une combinaison excitante à la fois de profondeur de la clientèle (il faut atteindre jusqu'à l'éleveur individuel de vaches) et d'ampleur (du niveau local au national en passant par les régions) qui fait preuve d'un sens de l'organisation complet et des technologies pertinentes très impressionnant. Cela donne aussi un exemple de la valorisation des produits locaux et implique une large participation, depuis les navans des campagnes jusou'aux compagnies de consultance de Dakar

Enseignements :

- **Les fédérations et les associations ont été d'importants canaux de prestations de BDS et ont connu de ce fait une augmentation de leurs effectifs :** le succès et l'étendue de la stratégie de BDS de Dyna sont dus au recours à des fédérations et des associations pour la prestation de services. Il en résulte une augmentation de 150% du nombre de leurs membres, principalement empressés à profiter du programme.
- **Les foires technologiques et les manifestations à grande échelle ont contribué à la profondeur et à l'ampleur des activités :** certaines des activités importantes de la composante BDS du programme Dyna ont été couronnées de succès quant à leur étendue et ont aussi servi de catalyseur à d'autres opportunités pédagogiques. Par exemple, l'installation de terminaux informatiques dans les expositions technologiques y a attiré de nombreux visiteurs. De même, le développement de CD-ROM sur des sujets intéressant certains sous-secteurs particuliers a permis au programme de diffuser rapidement et efficacement les résultats des études de marché.
- **Travailler avec les associations et les fédérations a renforcé l'impulsion et la valorisation :** la profondeur des participants ciblés et un travail sur les produits locaux a poussé de nombreuses personnes à prendre part au travail dans certains sous-secteurs. Cette impulsion a créé des activités et, bien qu'il n'y ait toujours pas de fédération ou d'association capables de prendre le contrôle sans assistance extérieures ni subventions en utilisant de meilleures pratiques, elle doit être mise à profit (voir section V)

IV.6 Activités à destination des sous-secteurs:

La plupart des activités de Dyna étaient corrélées au sous-secteur correspondant aux associations. L'annexe 9 détaille les 18 sous-secteurs où le programme est intervenu dans un temps très court. En réalité, à travers tout le pays, seuls 7 des 18 sous-secteurs ont vu plus de cinq interventions dans le cadre du projet. Le nombre d'activités par sous-secteur et leur coût mettent en évidence la profondeur des cibles atteintes pour chacun d'entre eux mais aussi la superficialité des interventions (cf annexes 9 et 10). En réalité, cette approche n'a produit que de faibles résultats voire aucun dans la plupart des sous-secteurs du fait du faible nombre d'interventions et de leur type. En fait, ce qui manque clairement pour tout réel impact, c'est une focalisation sur le développement des sous-secteurs.

Dans le travail auprès des sous-secteurs, l'accent a été mis sur des activités de recherche et de développement institutionnels. Il ne fait aucun doute qu'une impulsion et de l'information y ont été générées, voir par exemple l'objectif KIR 3 (Résultats intermédiaires clé 3). En revanche, si l'on considère la viabilité des entreprises d'un point de vue technique, Dyna n'a pas fait beaucoup d'efforts en direction du développement d'interventions qui auraient pu avoir un réel impact d'ensemble sur les sous-secteurs. Simplement, la majorité des interventions réalisées dans un trop grand nombre de sous-secteurs portaient sur la diffusion de l'information. Seulement 24 interventions au cours de la totalité du projet apportaient une assistance technique spécifique, 9 concernaient le petit jardinage. Il manquait totalement un impact spécifique au secteur dans la majorité des interventions non techniques.

Un exemple de ce défaut de stratégie d'entreprise fut le travail de Dyna sur l'importation de vétiver pour contrôler l'érosion des sols. La seule intervention « technique » fut un contrat avec un expert junior, sorte de stagiaire Dyna. Toutes les autres activités, d'une valeur totale de 155 392 USD, ont été investies dans le développement d'un marché du vétiver par la création de parcelles de démonstration, de journées d'information et d'expositions technologiques¹³. Bien que le marketing effectué par Dyna pour cette espèce importée de vétiver semble avoir suscité quelques demandes, il n'y a aucune orientation réelle vers le marché local et des doutes sérieux existent quant à tout impact à long terme sur le sous-secteur et encore moins sur les MPME qui ne travaillent pas le vétiver.

Le point fort de l'approche de Dyna des sous-secteurs se basait sur sa capacité à générer ou à ajouter de la valeur ou une « valorisation » aux produits sénégalais locaux. C'est cette valorisation qui est au cœur de l'enthousiasme exprimé et de l'impulsion constatée auprès de MPME et de prestataires de service à travers le pays. En adaptant au goût des Sénégalais des produits déjà sur le marché, les producteurs, en utilisant de la chaîne du marché local, peuvent contribuer à rendre les interventions applicables à un niveau local. Cependant notre opinion est que la génération d'information et même la « valorisation » considérés comme outils primaires pour créer un impact sont des facteurs limitatifs des capacités à développer et étendre les marchés dans leur ensemble. Bien que les interventions de Dyna dans divers sous-secteurs aient atteint des participants dans les couches les plus profondes, elles se limitaient principalement à des études de marchés qui ne permettaient pas d'aborder potentiellement les

¹³ Il faut remarquer que la techno-foire ne concernait pas seulement le vétiver mais aussi un large éventail de produits et de technologies.

contraintes critiques qui pourraient ouvrir aux MPME la voie vers un rôle plus large. Compte-tenu des sommes engagées dans le développement des sous-secteurs, le projet aurait mieux servi les bénéficiaires prévus en ciblant un nombre moindre tout en abordant les contraintes plus en profondeur et en gardant à l'esprit un modèle orienté vers le privé. L'impact de la démonstration aurait ainsi été plus fort et aurait validé une approche qui aurait catalysé encore davantage de demandes pour ces services.

Enseignements :

- **Les évaluations des sous-secteurs doivent déboucher sur des interventions en direction des points de contraintes :** malgré l'investissement de ressources du programme dans le développement de plus de 10 sous-secteurs, il est difficile de repérer exactement des interventions qui découlaient des évaluations. Il est important que les programmes considèrent les évaluations des sous-secteurs dans la perspective d'interventions directes aptes à développer des marchés pour les MPME.

IV.7 Evaluations de suivi et remontée de l'information

Les évaluations de suivi qui après les interventions auprès des clients du BDS furent extrêmement utiles et efficaces pour tous. Elles ont été réalisées comme prévu et sont considérées comme documents à livrer et, de même que presque tous les éléments du processus d'intervention, déterminaient le paiement. A de nombreuses reprises, le prestataire de services envoyait son personnel d'encadrement chez le client pour vérifier la progression de l'impact de ses interventions. L'envoi de cadres permettait aussi de vérifier la qualité du travail des subordonnés – autre manière d'assurer un contrôle qualité interne. Bien que ces contrôles aient été obligatoires, la plupart des prestataires y voyaient un des aspects les plus importants de tout le mécanisme de contrat. Ils pouvaient ainsi mesurer les effets des formations données à court et moyen terme ; les clients pouvaient discuter directement avec le prestataire et affiner les compétences et les deux parties pouvaient librement commenter l'ensemble de l'intervention et de ses résultats.

De nombreuses idées sont aussi remontées des évaluations n ; elles ont été intégrées à des interventions ultérieures. Parmi les recommandations faites à Dyna par les participants et les clients et intégrées dans la mise en oeuvre et l'amélioration du programme : organiser des formations supplémentaires avec les prestataires de services pour les mêmes participants mais avec des objectifs différents, élaborer des manuels et d'autres supports de partage de l'information, éclater le modèle GERME (Gérer Mieux votre Entreprise) en trois parties séparées (3 sessions de 3 jours) pour prendre en compte l'emploi du temps chargé des participants, et une demande faite initialement sur la fiscalité.

IV.8 Activités de promotion de l'esprit d'entreprise : potentiel d'impact maximum

Sur plus de 81 interventions dans tous les secteurs, celles sur l'esprit d'entreprise, évaluées à 652 738 USD, ont généré une forte impulsion parmi les MPME. Les interventions favorites signalées par les prestataires de services comme par les clients étaient les techno-foires, les forums d'affaires, les dîners débats et autres groupes de discussion. Tous les acteurs du

marché étaient encouragés à accéder à ces activités décentralisées, financées par Dyna pour rassembler une large base d'entre eux afin qu'ils discutent de problèmes pertinents et trouvent d'éventuelles réponses. Elles ont, entre autre, débouché sur des prises de contacts et l'élargissement du groupe à d'autres personnes intéressées par les mêmes sujets.

Ces interventions constituaient 40 pour cent de l'ensemble des activités BDS et sont un parfait exemple de médiation sur le marché. Elles ont un potentiel très important pour se développer dans le cadre de relations de business-to-business et d'activités dérivées qui pourraient réellement avoir un impact sur le développement et l'expansion des marchés. Malheureusement, elles ont été interrompues sans avoir pu passer à l'étape suivante, c'est-à-dire se concentrer sur des interventions et des activités proprement dites pour promouvoir et développer des relations business-to-business à long terme.

Du côté des activités de partage de l'information qui stimulaient les discussions et la notoriété, 44 interventions sur le modèle GERME ciblaient aussi le développement des MPME. Bien que les formations ne représentaient que 33 pour cent de toutes les interventions de BDS, elles comptaient aussi parmi les préférées et celles qui avaient le plus de retentissement auprès des MPME. Par leur participation à ces formations pratiques, les institutions clientes offraient à leurs membres la possibilité de capitaliser sur les compétences ainsi acquises et, sans devoir avoir recours à un mécanisme de subventions, de les transmettre à d'autres MPME et d'utiliser leurs connaissances techniques pour les améliorer. Un bon exemple est Tambacounda où plus de 40 membres du personnel de PROMER (Projet de micro entreprises rurales) ont participé à des séries GERME et reproduisent maintenant ce modèle sur le terrain auprès d'autres MPME. La possibilité de reproduction pour atteindre le maximum de MPME est importante et ce modèle est devenu très populaire auprès des Sénégalais.

Enseignements :

- **Les modèles GERME (Gérer Mieux votre Entreprise) et «Making Cents » se sont fortement répandus parmi les institutions bailleuses de fonds et le secteur privé :** l'impact découlant des formations à l'esprit d'entreprise du programme Dyna mérite vraiment d'être remarqué. Des donateurs comme PROMER ont profité des coûts associés à l'introduction de ces curriculum de formation pour les intégrer dans leurs services. Plus de 40 employés de PROMER ont suivi ces formations et les utilisent maintenant dans leur travail auprès d'associations de groupes de crédits et d'épargne.

IV.9 Résumé des enseignements tirés

Les paragraphes ci-dessous résument les enseignements tirés de la composante de développement de business qui ont été développés plus haut dans ce chapitre.

2. **Les faibles financements du BDS ont poussé à l'innovation et aux techniques à valeur ajoutée, démontrant ainsi que la créativité supplée les faibles financements et**

les courts délais pour atteindre des résultats. Au moyen de techno-foires et de relations business-to-business, le groupe BDS a pu influencer sur ses ressources et être le catalyseur d'innovations intéressantes. L'activité que BDS a été capable de réaliser avec moins de 2 millions de USD est surprenante, en particulier si on la compare aux ressources affectées à la composante micro finance et elle prouve ainsi le potentiel de ses ressources et que ne pas être lié à des financements importants est source de liberté.

3. **Il peut être beaucoup plus difficile à des programmes mieux dotés d'appliquer des impératifs de correspondance** : l'évaluation pourrait trouver de nombreux cas où des correspondances ont été établies sans que ce soit prévu. Il faut préciser que Dyna n'a pas opté pour la stratégie de valoriser les contributions en nature comme cela se fait dans des programmes plus importants et mieux financés
4. **Les fédérations et les associations ont été des canaux importants de prestations de BDS et ont connu de ce fait une augmentation de leurs effectifs** : le succès et l'étendue de la stratégie de BDS de Dyna sont nés de son recours à des fédérations et des associations pour la prestation de services. Il en découle une augmentation de 150% du nombre de leurs membres, principalement empressés à profiter du programme.
5. **Les foires technologiques et les manifestations à grande échelle ont contribué à la profondeur et à l'ampleur des activités** : certaines des activités importantes de la composante BDS du programme Dyna ont été couronnées de succès quant à leur étendue et ont aussi servi de catalyseur à d'autres opportunités pédagogiques. Par exemple, l'installation de terminaux informatiques dans les expositions technologiques y a attiré de nombreux visiteurs. De même, le développement de CD-ROM sur des sujets intéressant certains sous-secteurs particuliers a permis au programme de diffuser rapidement et efficacement les résultats des études de marché.
6. **La réduction du programme a conduit à des ajustements de prix et de services** : cinq institutions clientes de BDS interrogées ont pu négocier des adaptations de contrat en dehors du programme Dyna. Cela démontre le potentiel qui pourrait exister dans le cadre du programme pour la viabilité de relations établies par l'intermédiaire du projet.
 - **Les évaluations des sous-secteurs doivent déboucher sur des interventions en direction des points de contraintes** : malgré l'investissement de ressources du programme dans le développement de plus de 10 sous-secteurs, il est difficile de repérer exactement des interventions qui découlaient des évaluations. Il est important que les programmes considèrent les évaluations des sous-secteurs dans la perspective d'interventions directes qui pourraient développer des marchés pour les MPME.
7. **Les modèles GERME (Gérer Mieux votre Entreprise) et «Making Cents» se sont fortement répandus parmi les institutions bailleuses de fonds et le secteur privé** : l'impact découlant des formations à l'esprit d'entreprise du programme Dyna mérite vraiment d'être remarqué. Des donateurs comme PROMER ont profité des coûts associés à l'introduction de ces curriculum de formation pour les intégrer dans leurs services. Plus de 40 employés de PROMER (Projet des micro entreprises rurales)

ont suivi ces formations et les utilisent maintenant dans leur travail auprès d'associations de groupes de crédits et d'épargne.

IV.10 Conclusions des activités de développement d'entreprises

Un programme BDS bien structuré dépend de canaux de diffusion efficaces, d'une connaissance du marché à jour, d'une coordination horizontale tout autant que verticale et d'une approche générale constamment évaluée de manière à adapter sans distordre un solide cadre d'activités. Alors que Dyna pu ajuster la taille de ses activités et atteindre profondeur et étendue dans sa couverture, il s'est centré de façon trop étroite sur l'étude de marchés, le partage d'informations, la formation à l'esprit d'entreprise et le soutien et la consolidation institutionnelles à travers des associations et des fédérations. Avec cette focalisation étroite et une structure de subvention fixe qui caractérisaient son approche du BDS, Dyna a tenté de relancer les investissements dans le développement de produits de prestataires existants sans que cela porte encore de fruits.

Il y a encore des possibilités pour USAID/Sénégal de construire à partir de l'impulsion créée par les interventions conduites par Dyna pour assurer au marché des services BDS au Sénégal un contexte plus concurrentiel et garantir la viabilité des services clé encouragés par le programme Dyna.

V. Principales réalisations du projet, enseignements tirés et recommandations

Ce chapitre identifie les principaux enseignements tirés du projet Dyna et formule des recommandations à USAID/Sénégal sur la nature, la portée et une approche possible de futures activités dans les domaines des micro financements et du développement de petites entreprises.

V.1 Principaux enseignements tirés du projet Dyna

Des enseignements généraux peuvent être tirés de l'expérience du programme Dyna dans les domaines de la micro finance et du développement d'entreprises à partir de l'analyse des activités réalisées (chapitres III et IV) :

1. **Accroître l'implication du secteur privé.** C'est l'importance des fonds affectés au projet qui a positionné Dyna comme un acteur de poids sur le marché des biens et des services ; ils ont de ce fait pu avoir un plus fort impact. Dyna a capitalisé sur cette occasion en restructurant le système local de contrats et, au moyen de son processus ouvert d'appel d'offres, a pu améliorer les compétences des sociétés de conseil locales. Nombre d'entre elles ont d'ailleurs jugé que le processus de consultation était une expérience pédagogique importante.
2. **Construire à partir des compétences locales et communiquer les résultats :** la stratégie de Dyna d'externaliser les services techniques vers des sociétés locales, en particulier issues des zones rurales a constitué une des caractéristiques du projet et a été considérée comme un résultat très positif. Le développement d'outils de communication comme des manuels, des rapports, des manifestations et des pages intranet a aussi considérablement marqué le projet.
3. **Donner aux prestataires de services et aux clients des occasions d'apprendre de façon incrémentielle :** les efforts déployés pour améliorer les capacités des prestataires de services locaux ont aussi participé au succès de la stratégie de Dyna. La politique d'offrir des formations à leur personnel fut une occasion idéale donnée aux sociétés locales d'améliorer leurs compétences et de proposer de meilleurs services à des clients d'institutions de micro financement et de services au développement d'entreprises (BDS)
4. **Soutenir le développement de produits en renforçant ou en réduisant les services de conseils :** en externalisant des activités techniques à des sociétés de conseil locales, Dyna a permis le développement de nouveaux produits. Cela a conduit ces sociétés a) à réduire leurs services à la taille du marché des MPME, soit b) à les renforcer pour s'adresser à un niveau supérieur de ce segment du marché ou en constituant des propriétés uniques.
5. **Promouvoir les interventions de formation :** bien que la formation n'ait représenté que 35 pour cent de toutes les activités de BDS, c'est elle qui a été la plus demandée. Par exemple, à Tambacounda, plus de 40 employés de PROMER ont pris part à des formations GERME et « Making Cents ». Ces modules de

formation ont maintenant été reproduits sur le terrain et permettent à des MPME d'accéder à des formations d'entreprise. Cette reproduction qui touche maintenant les MPMP est un grand succès.

6. **Développer des interventions à destination de groupes défavorisés (populations rurales, jeunes, handicapés, femmes) et renforcer les réseaux et les associations locaux :** une des stratégies réussies poursuivies par Dyna fut de travailler en partenariat avec des fédérations. Ce type de coopération a permis la mise en place d'un système innovant et efficace de diffusion d'information et de services et a créé un lien direct avec les populations ciblées.
7. **Travailler à partir de réseaux et d'associations locaux :** Dyna a travaillé avec des réseaux et des associations locaux existants en s'appuyant sur les mécanismes de soutien mutuel en vigueur au Sénégal. Le travail avec ces associations et fédérations leur a permis des économies d'échelle et une meilleure efficacité des coûts
8. **Créer des synergies avec d'autres objectifs stratégiques :** d'autres projets financés par l'USAID ont profité du succès de Dyna et de sa stratégie de communication. Par exemple, les postes informatiques placés à l'entrée des principales institutions de micro finance sont maintenant devenus des kiosques où sont diffusés des messages sur la santé.

V.2 L'efficacité de Dyna à cibler les besoins et les intérêts des bénéficiaires

Le projet Dyna et la structure de ses services, orientés vers la demande, ont répondu aux besoins des institutions existantes de micro finance et de développement d'entreprises et ont atteint une profondeur et une étendue substantielles. Le soutien apporté aux MPME s'est considérablement accru tout au long de ses cinq années d'opérations et le projet tout entier a acquis une expérience significative d'intermédiaire de la prestation de services en direction de la micro finance et du développement d'entreprises.

Dyna a insisté sur l'importance et la pertinence de la prestation de service en direction du segment de marché des MPME qu'il cherchait à atteindre. La vaste majorité des clients des institutions de micro finance et des BDS qui ont bénéficié de l'assistance du projet par l'intermédiaire de prestataires locaux l'ont recommandé pour la création d'entreprises locales et ont souligné la qualité de son personnel. Dans de nombreux cas, Dyna s'est assuré que les prestataires maîtrisaient les langues locales et s'est efforcée de trouver des services auprès de compagnies rurales de ses zones d'opérations. Son système d'appel d'offres s'assurait que les sociétés sélectionnées étaient non seulement professionnelles dans leurs prestations mais également qu'elles avaient la vision, la culture, la motivation et l'attitude qui démontraient leur engagement à offrir sur le marché des MPME des services d'entreprise. L'application par les prestataires et les consultants individuels de directives claires les encourageait à développer un sens d'appartenance et de responsabilité à l'égard de leur travail.

Dyna a travaillé avec succès avec des réseaux et des associations locales. Ce faisant, le programme a profité des échanges et des mécanismes de soutien mutuel existants pour atteindre des économies d'échelle et une efficacité des coûts en particulier par le biais

d'interventions dans le sous-domaine du BDS. Il est encore difficile de prédire quel sera le résultat des investissements réalisés dans le sens d'une solidification de ces fédérations et associations de base mais ce sera intéressant à observer. On a vu, lors de visites de terrain, que nombre de ces institutions étaient très dépendantes et comptaient sur le projet pour leur apporter les équipements nécessaires à leurs opérations.

Pour ce qui est des MPME clientes elles-mêmes, les entretiens conduits par l'équipe d'évaluation ont semblé révéler un impact positif bien qu'on ne puisse pas en tirer de véritables conclusions dans la mesure où d'une part, les occasions de rencontrer ces MPME bénéficiaires n'ont pas été nombreuses et d'autre part, que les entretiens étaient orchestrés par les partenaires du projet. Cependant, il est important de souligner que les outils de communication développés sous la forme de manuels, de rapports, de manifestations et de pages intranet ont aussi considérablement marqué le projet et, on peut constater la forte notoriété du projet dans les quatre régions visitées.

Au cours de ses quatre années d'exercice, Dyna a passé plus de 351 contrats pour des activités de micro finance d'une valeur contractuelle totale de 10 124 806 USD ; ils concernent la fourniture de formations, d'équipement, de développement institutionnel et de diffusion de l'information auprès d'institutions sénégalaises de micro finance lesquelles ont servi ensemble plus de 43 769 emprunteurs et 219 760 d'épargnants locaux¹⁴. Par un effet de levier, les ressources du projet ont doublé le niveau des opérations de BDS qui ont généré plus de 237 contrats d'une valeur totale de 1 832 057 USD. C'est plus que les financements affectés à l'origine à cette composante, pour des interventions sur dix sous-secteurs différents et pour un large éventail d'activités de formations sur l'entreprise au bénéfice de 38 727 MPME en 2003¹⁵.

Pendant cette période, les marchés de la micro finance comme ceux des BDS au Sénégal ont accru leur dynamisme et se sont perfectionnés. Les interventions de Dyna ont aussi eu un profond impact sur le segment de marché des MPME, indirectement renforcé par le projet. Il en découle un renforcement du secteur du conseil et il semble que le projet ait eu un impact énorme dans l'amélioration des capacités des sociétés locales à répondre correctement aux appels d'offres. Les interventions en renforcement de capacités auprès des prestataires de services ont ajouté de la valeur au marché du conseil et considérablement accru sa portée.

V.3 Recommandations pour une conception plus efficiente du projet Dyna

Bien que Dyna tire d'impressionnants enseignements de cette expérience, son approche pose tout de même des problèmes. Dyna a fait la preuve de sa capacité à administrer le processus d'appel d'offres et gagné ainsi en efficacité opérationnelle à gérer le processus. Ce faisant, il s'est positionné comme intermédiaire indispensable entre clients MFI/BDS et prestataires de services dans ce système complexe de soumissions d'offre et de demande. Cela a peut-être retardé la maîtrise des mécanismes contractuels par les institutions clientes, Dyna étant

¹⁴ Informations fournies par Dyna qui comprennent les réalisations rapportées à l'USAID for l'exercice fiscal 2003.

¹⁵ Les obligations contractuelles prévoient la fourniture de données par Dyna Entreprise Sénégalaise à l'équipe d'évaluation, réparties en Soutien au microfinances – Valeur des contrats locaux de soutien en BDS -- Valeur des contrats locaux .

devenu le seul lien entre prestataires et clients. La forme de ses interventions en tant qu'intermédiaire a plus augmenté la capacité de réponses aux appels d'offres qu'elle n'a permis d'identifier directement la demande des clients.

Le projet a mis en lumière certaines questions dont : comment les agences bailleuses de fonds pourraient mieux servir l'industrie de la micro finance et du développement d'entreprises en se concentrant sur la disparitions des barrières plus que sur la fourniture directe de services. Cela pourrait donner lieu à un renforcement des capacités des institutions et du secteur en général.

Des projets basés sur la performance comme Dyna sont très motivés pour montrer des résultats en terme de nombre d'opérations et de volume. Ici, Dyna a innové par le développement d'une stratégie d'assistance technique sur mesure qui permet aux institutions d'affecter des ressources importantes par appel d'offres. Cela constitue un mécanisme transparent et concurrentiel. Le programme offrait un soutien opérationnel substantiel à des institutions individuelles de micro finances et de développement d'entreprises mais il ne mettait pas vraiment l'accent sur une assistance technique très spécialisée pour renforcer les marchés dans leur ensemble. Cette assistance pourrait, par exemple, prendre la forme de bureaux de crédit en micro finance ou d'interventions particulières à travers la chaîne de valeurs de sous-secteurs critiques afin d'y renforcer la participation de MPME autant que contribuer à l'économie générale du Sénégal. Elle aurait pu raffermir les capacités de l'ensemble de l'industrie de la micro finance et du développement d'entreprises dans son ensemble et apporter au secteur une concurrence et un dynamisme accrus sur une base stable.

Les questions ci-dessous liées à la conception de programme pourraient augmenter l'efficacité du programme Dyna :

1. **Jouer plus un rôle de médiateur des services plutôt que d'intermédiaire** : Dyna avait fortement concentré ses activités sur les mécanismes d'appels d'offres ; peu d'attention était portée au développement par les institutions clientes de micro finance et de BDS de leurs capacités à trouver des clients. Au contraire, elles étaient le plus souvent les bénéficiaires passifs des services offerts.
2. **Définir une stratégie de transition et de retrait claire dès l'origine du projet** : la stratégie initiale développée par Dyna ne semblait pas envisager la question de la durabilité ni de retrait pour s'extraire de sa position critique entre les forces du marché. Une stratégie de sortie aurait dû constituer un objectif à atteindre et être lié aux réalisations des interventions dans le développement du marché.
3. **Concevoir des interventions sur mesures pour des segments particuliers du marché** : bien que le projet apporte une valeur ajoutée par le développement d'activités sur mesure par sous-secteur, le gros de l'assistance technique apportée par Dyna aurait été bien plus efficace en termes de coûts si elle avait été conçue pour un segment de marché plus large. Par exemple, la comptabilité, la planification stratégique, le renforcement de capacités et autres assistances opérationnelles auraient pu être élaborés en direction d'un segment de marché particulier au lieu d'institutions.

4. **Des services d'évaluation de performances pour la micro finance et le développement d'entreprises :** Dyna a rassemblé des indicateurs relatifs aux activités de micro finance et de BDS auprès de ses institutions clientes mais n'a jamais cherché à déterminer des critères standards et des indicateurs de performance pour ses opérations dans les deux domaines. Compte-tenu des ressources investies dans ce projet, une plus grande concurrence aurait pu être établie entre pairs et concurrents, en particulier au sein des segments de marché établis de la micro finance et du BDS afin de constituer une base solide d'appréciation, d'évaluation et la mise au point d'interventions.

V.4 **Recommandations à l'USAID/Sénégal sur la nature, la portée et l'approche d'éventuelles futures activités**

Une des principales recommandations de l'évaluation faites à l'USAID/Sénégal est de poursuivre ses efforts dans les domaines de la micro finance et du BDS afin d'optimiser les résultats de ces derniers investissements. Puisque le programme Dyna ne sera pas étendu au-delà de son cycle du financement, il est important de veiller à ce que l'impulsion générée par ce projet soit mise à profit au maximum. C'est pourquoi l'équipe d'évaluation recommande de repenser le cadre et la structure d'interventions de Dyna ce qui permettrait à l'USAID/Sénégal 1) davantage de réalisations avec moins de ressources, 2) de renforcer les modèles opératoires pour y inclure un programme de suivi mieux aligné sur les principes de bonne pratique, et 3) d'optimiser les résultats des investissements précédents, l'impulsion et la caractéristique générés.

Toutes les recommandations ci-dessous tentent de souligner les aspects du projet Dyna actuel qui devraient être corrigés afin de garantir une adhésion plus étroite avec les principes de bonne pratique.

1. **Evoluer d'une position d'intermédiaire à celle de médiateur de services aux entreprises :** il est nécessaire d'introduire une structure qui permette à un nouveau projet d'évoluer d'une position d'intermédiaire vers une position de médiateur afin de garantir que la demande soit plus alignée à l'offre. Le projet Dyna étant très ancré dans ses 5 régions d'opérations, il serait important à l'avenir d'envisager un projet qui prévoit un rôle accru de médiateur, de facilitateur, plutôt que de leader de marché. Au minimum, l'USAID/Sénégal pourrait mettre à profit l'expérience d'intermédiaire acquise pour encourager des services déjà offerts par Dyna qui pourraient être commercialement viables, en particulier ceux que des prestataires locaux pourraient assumer.
2. **Investir dans l'étude de marché pour définir un scénario possible pour une suite au projet Dyna :** l'USAID/Sénégal pourrait envisager un petit investissement dans une étude qui servirait de base à l'élaboration d'un programme. Au minimum, elle porterait sur la pertinence de la pléthore de produits et de services offerts aux clients par le programme Dyna et d'autres bailleurs de fonds importants comme PROMER. Elle devrait se concentrer sur les potentiels clients en prenant en compte leurs préférences pour les services sous-traités dans le cadre du programme. De plus, trois aspects critiques devraient être examinés à des moments différents et de manière continue dans tout nouveau projet : (i) à l'issue des activités, le degré de satisfaction quant aux relations avec les services rendus, (ii) le degré de satisfaction à l'égard des

BDS avec un délai de trois mois avant une évaluation adéquate, (iii) l'impact des activités de BDS sur la compétitivité des entreprises, avec aussi un délai d'au moins 12 mois avant l'évaluation.

3. **Concentrer l'étude de marché sur la capacité, la volonté et l'aptitude à payer pour des services :** le programme de suivi devrait aussi mener une étude exhaustive sur la capacité des institutions de MFI et BDS et des MPME à contribuer au recouvrement des coûts, sur la base de : (i) l'intention des clients de payer pour des services avant et après qu'ils leurs aient été rendus, (ii) le niveau de revenus des divers clients du segment, (iii) une structure potentielle pour un schéma de subventions à la baisse.
4. **Retirer progressivement les subventions en particulier au niveau des transactions :** il est primordial de prévoir un retrait progressif tout au long d'un nouveau projet afin de garantir la viabilité à long terme des interventions financées. Il est recommandé d'affecter des moyens à une analyse des prix et des coûts unitaires des services au moins trois à six mois après la clôture de Dyna. Cela devrait inclure, au minimum, les paramètres suivants : (i) moyennes et fourchettes de variations de prix par heure par participant, prix des heures de prestations techniques et tous les autres types de variables liées au coût unitaire de divers produits et services ou familles de produits disponibles sur le marché sénégalais, (ii) comparaison de paramètres similaires sur le marché ouvert en particulier après le programme Dyna, (iii) analyse de la structure interne des prix unitaires proposés par le programme Dyna, différenciation des coûts techniques pour l'équipement et l'administration.
5. **S'assurer que les performances prennent bien la mesure des buts du développement du marché :** il sera important pour l'USAID/Sénégal de faire un bilan de ses réalisations, sur la base de la performance au moyen d'un futur contrat de suivi pour s'assurer que ces réalisations soient focalisées sur l'aide à la médiation, l'assistance technique et des moyens pour encourager la performance compétitive des prestataires existants et nouveaux, l'innovation et le développement de produits appropriés. Les indicateurs de performance pour un programme de suivi devraient être considérés à trois niveaux : (i) l'impact sur les clients : en terme de changement des performances (ventes, valeur ajoutée, rentabilité), (ii) performance institutionnelle : selon les indicateurs d'activité, l'efficacité des coûts et la viabilité, (iii) développement du marché : mesuré par exemple par le prix et la qualité des services disponibles. Les interventions de médiation demandent souvent moins d'assistance financière et de plus fortes compétences de la part de bailleurs de fonds et une plus grande connaissance des marchés. Dans la mesure où une approche pour le développement de marchés implique moins de contrôle et de prévision que le développement institutionnel, les contrats des agences basés sur la performance devraient aussi prévoir de nouveaux indicateurs pertinents.
6. **Réaliser une évaluation à mi-parcours :** il serait important que soit réalisée une évaluation à mi-parcours de tout programme de suivi, en particulier compte-tenu de l'évolution permanente des pratiques de développement des marchés. L'USAID/Sénégal devrait envisager de la confier à un tiers objectif afin de garantir un bilan systématique des mesures de performance. Cela donnerait aussi une base solide à toute amélioration de la conception d'outils en réponse aux demandes des clients et

aiderait à sélectionner des interventions pour améliorer l'étendue et la qualité des services offerts.

7. **Trouver un consensus entre bailleurs de fonds sur les objectifs de développement de marchés** : le développement de marché ne fonctionnera pas sans un consensus entre bailleurs de fonds sur les objectifs à atteindre. C'est pourquoi il serait important pour l'USAID/Sénégal d'engager ses homologues au niveau national à dégager un consensus et à s'engager à une coordination locale étroite et efficiente. L'USAID/Sénégal et la communauté des financeurs devraient davantage se coordonner avec le gouvernement du Sénégal pour que le rôle de l'Etat dans la création d'un environnement favorable soit mieux compris, pour corriger ou compenser les échecs du marché et pour la fourniture de biens publics (autres que ceux qui pourraient être produits plus efficacement par le marché). En créant chez les financeurs et le gouvernement une meilleure compréhension des objectifs du développement de marchés, l'USAID/Sénégal sera à même de contrôler et de réduire encore les distorsions éventuelles des marchés locaux.

V.5 Recommandations particulières pour la micro finance

Les recommandations suivantes pour les activités de micro finance sont formulées en vu d'un futur programme de l'USAID.

1. **Développer une stratégie de secteur pour le programme** en prenant dès son origine en compte les questions relatives à la viabilité. Au lieu de travailler avec tous les systèmes financiers décentralisés (DFS), Dyna aurait pu limiter ses activités à ceux qui avaient un potentiel assez fort pour devenir autonomes dans un délai raisonnable. Cette stratégie lui aurait permis de raffermir son rôle de médiateur.
2. **Adopter une approche de DFS pour le secteur de la micro finance** qui consiste à concentrer les activités vers l'élimination des goulots d'étranglement, re dynamiser la concurrence et sécuriser un accès égal de tous les acteurs aux ressources publiques mises à disposition par le programme. Au lieu de se lancer dans des activités avec tous les DFS, Dyna aurait pu élaborer de nouveaux produits comme un bureau central du risque, une notation des crédits, des politiques d'assurance des crédits et une « smart card ». De telles institutions aident à réduire les risques sectoriels et encouragent la concurrence. Les activités au niveau des transactions conduisent inévitablement à des distorsions du marché et menacent la persistance de résultats positifs atteints au cours du programme.
3. **Adopter les résultats de l'évaluation institutionnelle et le bilan comptable comme base de planification et de soutien aux DFS** : les évaluations de base sont utiles pour déterminer la santé des DFS ; elles étudient leur potentiel de viabilité et élaborent des référentiels. Elles sont donc nécessaires avant la signature d'une convention avec le client. Le système du « document concept » a montré ses limites et les distorsions du marché qu'il a occasionnées.

4. **Harmoniser et standardiser les activités des prestataires des services** avec lesquels Dyna a passé des contrats pour les programmes de formations autant que pour l'assistance technique.
5. **Envisager un cadre institutionnel spécifique pour les groupements d'épargne et de crédit (GEC) pour leur permettre d'opérer à leur rythme.** Le gouvernement pourrait mettre en place un système stimulant pour encourager les groupements à assumer un statut officiellement reconnu ou à fusionner avec d'autres organisations déjà constituées. En agréant un GEC, le Ministre des finances engage la responsabilité fiduciaire du gouvernement. L'Unité d'assistance technique aux caisses populaires et d'épargne et du crédit (AT/PEC) ne dispose pas des moyens suffisants pour exercer un contrôle sur un trop grand nombre de groupes. En cherchant à réguler le secteur, le gouvernement contribue à accroître les risques pour les épargnants.

V.6 Recommandations spécifiques pour les BDS

Un programme BDS bien structuré repose sur des canaux de diffusion efficaces, une connaissance du marché à jour, une coordination horizontale tout autant que verticale et une approche générale constamment évaluée de manière à adapter sans le distordre un solide cadre d'activités. Un travail avec les MPME doit être conduit d'une manière qui n'entraîne pas de distorsion des marchés, ne brise pas l'efficience ou ne crée pas de dépendance à long terme.

Un investissement dans les stratégies décrites ci-dessous encouragera le développement de l'assistance technique et devrait stimuler la demande nationale pour assurer une croissance durable.

1. **Evaluation du marché des BDS et mesures de performances** : quiconque mettra en œuvre un programme BDS devrait comprendre les marchés existants en déterminant quelles sont les relations entre l'offre et la demande, les opportunités et les distorsions actuelles des marchés. A partir d'une telle évaluation, des interventions stratégiques et opérationnelles spécifiques devraient être planifiées et conduites sur la base des informations obtenues et qui devraient être mises à la disposition de tous les acteurs du marché. Forums d'entreprise, foires technologiques, dîners débats, etc. pourraient être les voies initiales pour les informer et les stimuler. Il faudrait s'attacher à tirer de l'information sur les marchés des actions directes, basées sur une stratégie globale qui serait évaluée en permanence afin de réviser les stratégies de marketing, de suivre la satisfaction des clients et de répondre aux changements dans la demande résultant du développement des marchés de BDS.
2. **Access égal au marché** : la mise en œuvre d'un futur programme BDS devrait être ouverte à tous les acteurs du marché, adopter une approche holistique des sous-secteurs qui travaillerait à établir et renforcer des relations horizontales et verticales, renforcer le capital social ce qui devrait conduire à faciliter le développement de réseaux et de segments à tous les niveaux. Si l'on ne considère pas les sous-secteurs comme un ensemble et qu'ils restent déséquilibrés, l'offre et la demande seront faiblement coordonnées, les produits définis au niveau local ne seront pas commercialisés convenablement et les profits des producteurs locaux risquent de stagner.

3. **Investir dans le capital social** : un programme futur devrait continuer à investir dans le capital social par l'intermédiaire des fédérations et des associations existantes où les opportunités individuelles sont minces. De nombreuses micro entreprises rurales isolées ne peuvent pas devenir et demeurer compétitives sur leurs propres marchés car elles sont bien trop petites pour avoir accès aux services qui leurs seraient nécessaires à l'amélioration de leur production ou de leurs activités. Le capital social devient alors plus important que le capital financier. « Les coûts liés à une production de qualité sont trop élevés pour les MPME à moins qu'elles ne s'organisent en groupes de producteurs, coopératives et associations ».
4. **Valorisation** : Un programme de suivi devrait continuer à s'appuyer sur les marchés locaux, adaptés au contexte sénégalais. Cette « valorisation » du travail à partir des produits locaux existants figure souvent sur les listes de bonnes pratiques comme point de départ au développement de produits. Elle peut aussi avoir un impact positif sur les acteurs du marché depuis le niveau des producteurs individuels jusqu'à la chaîne entière du marché. L'étape la plus importante à ce niveau est que l'entreprise voie le marché et ses bénéfices potentiels et considère qu'il vaut la peine d'y investir.
5. **Développement décentralisé** : un travail important reste à accomplir en direction du développement du secteur privé dans les régions rurales du Sénégal même si un intérêt particulier a été manifesté et un dynamisme déjà créé auprès des clients de BDS et des prestataires de services. Un futur programme devrait aider les prestataires de services à devenir capables d'adapter leurs services et leurs tarifs au marché régional des MPME d'une manière appropriée ainsi que d'identifier leur niche de marché et d'y travailler. Cela aidera les relations verticales ainsi qu'horizontales entre régions urbaines et rurales. Une impulsion a déjà été suscitée au sein des régions en faveur du développement et de la croissance des marchés. Cependant cela ne semble pas être nécessairement dû à la création de bureaux régionaux qui n'ont que peu, si ce n'est aucun pouvoir de décision.
6. **Soutien au rôle du gouvernement** : les politiques gouvernementales ainsi que leurs implications directes dans le développement des marchés ont un effet sur les opérations des MPME elles-mêmes mais aussi sur la programmation de leur développement. L'USAID devrait attirer leur attention sur le nouveau rôle de l'ADEPME qui participe actuellement à l'identification, la réponse et la prestation de services subventionnés pour les MPME vulnérables au Sénégal, d'une manière assez proche de la conception initiale du programme Dyna objet de la présente évaluation. Bien que l'ADEPME ait identifié la nécessité d'une interaction avec le secteur privé, les mêmes questions se posent sur quelles seraient les conséquences si elle restait à long terme dans un rôle d'intermédiaire sur le marché du secteur privé. Son rôle risquerait de neutraliser les impacts positifs d'un futur programme USAID pour une approche de marché. Dans les marchés de secteur privé qui fonctionnent, le rôle des gouvernements se limite à créer un environnement favorable aux MPME en corrigeant ou compensant les échecs généraux du marché et à la fourniture de biens publics autres que celle de biens privés qui peuvent être produits plus efficacement par le marché. De même qu'un consensus est important entre donateurs, il est tout aussi important qu'un consensus soit trouvé pour soutenir le rôle du gouvernement dont les politiques et les interactions avec le marché ont une influence sur comment les entreprises privées achètent et vendent biens et services.

7. **Le microcosme BDS** : enfin, mais ce n'est pas le moins important, poursuivre le modèle du microcosme BDS. Ce modèle a fait la preuve que la créativité et l'innovation suppléent les faibles financements et les délais insuffisants. L'activité que les BDS ont été capables de réaliser avec moins de 2 millions de USD donne à réfléchir. Avec une ingéniosité qui n'est pas liée à des fonds importants et des procédures lourdes et avec une stratégie d'accompagnement du retrait, les distorsions générales du marché seront moins fortes et la capacité des MPME à faire plus à long terme sera accrue.

V.7 Conclusions

La tendance actuelle à augmenter la formalisation et la commercialisation des micro financements et les derniers développements en matière de bonnes pratiques dans les services de développement d'entreprises ont apporté une reconnaissance accrue du rôle important de facilitateurs de services aux entreprises que des agences bailleuses de fonds ont sur le marché. L'élaboration et le soutien du projet Dyna par l'USAID/Sénégal met en évidence le tournant qui s'opère au sein des agences donatrices, du financement direct vers la facilitation d'activités. Ce changement de priorités implique un changement drastique pour leurs opérations puisqu'elles quittent la prestation directe de services pour s'orienter vers le développement d'infrastructures et d'information dont les acteurs du secteur privé ont besoin mais que le marché n'offre pas.

Passer de l'offre directe à la facilitation des marchés a posé à la communauté des bailleurs de fonds le défi de concevoir de nouveaux modes de soutien. A court terme, l'USAID et des projets comme Dyna ont vu se réduire leur choix d'actions possibles ce qui a été suivi d'une révision rapide des mécanismes de contrats et d'un examen plus approfondi des activités des projets et de leur potentiel en direction des distorsions des marchés. Bien qu'en général la communauté des donateurs semble reconnaître et respecter ce nouveau paradigme du développement des marchés, la transition vers des activités de facilitation s'est avérée être un défi. Un des aspects critiques de cette situation sera pour des agences comme l'USAID ou des gouvernements comme celui du Sénégal d'acquiescer une plus grande connaissance des principes du développement des marchés et, dans le cadre de ce processus de recherche de consensus, d'incorporer ces principes dans la conception de nouveaux programmes. (*Voir les lignes directrices des bailleurs de fonds www.ilo.org*). Il est vital que l'USAID/Sénégal, les agences de donateurs et le gouvernement du Sénégal coordonnent leurs activités et travaillent ensemble pour garantir qu'une forte proportion des clients à faibles revenus ait accès à des BDS de qualité.

Les agences de donateurs et les projets tels que Dyna ont tout intérêt à montrer des résultats, à combiner volume et impact. Dans ce contexte, investir dans la construction de capacités d'institutions de micro finance est une option particulièrement attrayante puisque les nombres et les sommes s'additionnent rapidement et montrent des résultats immédiats. Il n'est pas surprenant que de nombreuses agences et organisations ont été lentes à ajuster leurs programmes et examinent soigneusement leurs structures de mise en œuvre. Cependant, si l'USAID/Sénégal doit continuer à jouer un rôle positif et utile dans le développement de micro financements et dans le domaine du développement d'entreprises par le développement des marchés, il devra accepter ce changement de paysage et le nouveau rôle qu'il aura à y jouer.

Annexes

- Annex 1: Approved Evaluation Workplan
- Annex 2: Key Program Results
- Annex 3: Institutions Interviewed
- Annex 4: List of Clients & Partner Institutions of the Dyna Project for BDS and MF
- Annex 5: The Dyna Approach: Developing the Capacity of the Microfinance and Business Development Sector by Outsourcing Technical Assistance Activities
- Annex 6: List of People Interviewed
- Annex 7: List of Documents Reviewed
- Annex 8: Microenterprise Results Report Data submitted by DynaEntreprise to USAID
- Annex 9: List Of Dyna's MFI Clients Per Segment
- Annex 10: Evolution of SDF/Type 1999 – 2003
- Annex 11: Calculation of Effective Interest Rates in the Senegalese Microfinance Market
- Annex 11: BDS Client Retention Rate and Number of Clients Trained
- Annex 12: BDS # Activities by Type
- Annex 13: Sub-Sector Breakdown
- Annex 14: Dyna MF Contractors by Client

Annex 1
Approved Workplan by USAID/Senegal
For the Evaluation of the USAID-Funded
Microfinance and Business Development Services
Implemented by Chemonics International Inc.
(DynaEntreprises Sénégalaises)

I. Team Composition and Evaluation Objectives

In response to the task order issued by the U.S. Agency for International Development (USAID) under the Accelerated Microenterprise Advancement Program (AMAP), the IBM Consortium has assembled an evaluation team of microfinance and business development services specialists with extensive experience in the area of quantitative and qualitative evaluations. The consortium's consultants have a strong background in the implementation and analysis of sustainable micro, small and medium enterprise programs around the world, and a comprehensive understanding of the microfinance and business development environment in Senegal. The evaluation team includes Team Leader, Ms. Jacqueline Bass, who brings over 20 years experience in private sector, microfinance and business development services; Microfinance Specialist, Mr. Vincent Akue; and Business Development Specialist, Ms. Anne Dudte Johnson. All three consultants are adding a full range of experiences in diverse geographical areas to respond to the scope of work outlined by USAID.

The primary objective of the evaluation for this team of leading consultants is to analyze the impact of the USAID/Senegal-funded microfinance and business development activities implemented by Chemonics International. The five-year Chemonics International Inc. initiative known as "DynaEntreprises Sénégalaises" or "Dyna" provides financial, managerial and commodity support to existing microfinance institutions; and information exchange, decentralized service provision and fee-based training to the business development sector in five rural areas of Senegal. These areas were identified as having the greatest potential for entrepreneurial development, and were developed to strengthen the country's private consulting sector in a decentralized manner. The evaluation of the Dyna project will measure the performance of the project vis-à-vis project targets, identify lessons learned, and make recommendations to USAID/Senegal regarding the nature, scope and approach of possible future activities in microfinance and business development services.

II. Document Review and Team Organization

The consultant team was provided with a series of documents to provide information and background context for the activities undertaken by Dyna (see Table 1). After synthesizing the documents, the consultants will be able to identify specific purposes, objectives and goals of the project, and will supplement this information by meeting with key personnel in USAID, the Government of Senegal, and Dyna. The team will explore general findings related to the overall project from these meetings and will then separate to meet individually with other pertinent contacts in overall micro, small and medium enterprise sector development (donors and other macro partners); and microfinance and business development services. The team leader will

alternate her time between the microfinance and business development services in order to bring about a comprehensive evaluation of both sectors, as well as to analyze the synergies created between both of these components.

Table 1: List of Documents

Document Type/Name	Source	Comments
Quarterly Reports: 1-3; 5-7; 9-11; 13-15; 16	USAID	Waiting for USAID to provide
Annual Reports: 1, 2, 3, 4	USAID	
Annual Workplans: 1, 2, 3	USAID	
Scope of Work	USAID	
Scope of Work amendments: 2, 3	USAID	
USAID/Senegal FY2003 Annual Report	USAID	
USAID/Senegal Strategic Plan 1998-2006	USAID	
Performance Monitoring Plans	USAID	
Dyna Auto-Evaluation	Chemonics	
MFI/BDS Summary Sheets: 11	Chemonics	
List of BDS Providers and MFIs	Chemonics	
Budget/Contract Breakdown Sheets	Chemonics	
Dyna video-clips and round-table footage	Chemonics	
Microenterprise Results Reporting Information	Weidemann & Associates Inc.	
BDS/MFI Table 1 for the Implementation Grant Program of USAID	Team	

The consulting team plans to apply a comprehensive approach to gather pertinent information from the donor, implementer, partners, and client organizations affiliated with the program. This will not only provide an overall view of project operations and processes to determine lessons learned, but will also serve to cross-check and dispel any potential inconsistencies. In addition to the direct interviews with donors, the Government of Senegal and key personnel within Dyna, the team plans on setting up a series of four small focus groups between partners and clients in the microfinance and BDS sectors. The focus will serve as an intermediary step allowing the team to note universal trends between partners and clients in a group setting, and to discuss the groups' experiences through Dyna as a whole. Following the focus group meetings the team will randomly sample and meet with approximately 25 microfinance and BDS partners and clients separately in order to gain a better understanding of individual results and outcomes from Dyna interventions. These partners and clients will be selected through overall sampling (i.e., by number of contracts, contract value, geographical location, organization size, etc.) to ensure that a full representation of actors from Dyna's activities are included.

A comprehensive list of interviews will be developed by the consultants in consultation with USAID/Senegal as well as with Dyna in order to ensure that all appropriate organizations are included (see Annex 1). The list and timing will be flexible to obtain as many interviews as possible within the time span of the evaluation, as well as include a fair representation of the types of enterprises with whom Dyna worked. The interview list may be enlarged as necessary,

and may be supplemented as needed with face-to-face meetings, telephone conversations, existing surveys and studies, and/or other information sources.

III. The Micro, Small-to-Medium Enterprise (MSME) Sector in Senegal: Its Actors, Processes and Changes

The evaluation will include a thorough analysis of the 1) micro, 2) meso, and 3) macro levels (see Table Two). Through this analysis the evaluation will seek to provide a comprehensive review of the activities conducted by the Dyna project. This will include identifying a) the key actors involved at different levels, b) the main processes taking place which link these actors, c) the changes brought about through micro and small-to-medium enterprise interventions; and d) the overall context for the entire project. By targeting these three levels, the evaluation will clearly demonstrate how the actors involved in the micro and small enterprise development market relate to each other, and the particular processes which connect them together. The evaluation will provide a perspective for the different processes that are taking place within the Dyna project as well as the Senegalese business environment for micro and small enterprises.

Table Two: Program framework

Levels	Actors Involved
Macro Level	Facilitators/Brokers (Dyna) Donors – USAID, GOS, Regulators & Others
Meso – Level	Providers/ Partners/Intermediaries (Service Providers, Consulting firms, etc)
Micro—Primary Level	Clients (Microfinance Institutions and Business Associations/Federations)
Micro--Secondary Level	Beneficiaries (Individual MFI clients and MSMEs)

IV. Phase One: Interviews at the Macro Level

The first set of interviews will be undertaken at the macro level through meetings with USAID/Senegal, the Government of Senegal (in particular the Ministry of Finance departments responsible for regulating MFIs and the Investment Promotion Agency), and Dyna senior and technical staff. These discussions and information gathering will focus on the range of activities and services directed towards micro, and small-to-medium enterprise development in Senegal and their effectiveness. The consulting team will determine the major project goals, objectives, and context of the project as a result of these meetings. The evaluation team will focus on assessing the performance of Dyna, and will address the following strategic questions which will be explored in depth through the evaluation:

- What is the perspective of USAID/Senegal, Dyna, and the Government of Senegal in relation to ongoing activities, impact, and deeper background information on macro issues facing the sector as well as those issues directly impacting the project?
- How has Dyna’s strategy for the program evolved over time and how can we measure the success of this experience?

- Has the Dyna project adequately achieved its targets? Has it furthered USAID/Senegal strategic private sector objectives and accomplished its intended goal of improving access to financial services and increasing the use of best technical and managerial practices?
- Does the Dyna project compare favorably with alternative investments that USAID/Senegal could have made?
- Has Dyna effectively targeted partner and client needs and interests? Have the interventions developed by Dyna caused a positive change to market dynamics, and to what extent is the new configuration of market actors and incentives sustainable? What have been major lessons learned by the program?
- Were funds used cost-effectively? Can we identify evidence of program impact at the provider/partner level and in micro and small enterprises?
- How could Dyna have designed more effectively its activities? What would make Dyna's activities more effective?
- If investments are planned for the future, what are the key needs of the MSME sector? What could be the nature, scope and approach of future activities in microfinance and small business development?

V. Phase Two: Performance Assessment through Six Dimensions

The review of key documentation provided by USAID/Senegal to the consulting team will be used to provide the general framework through which additional indicators and hypothesis can be developed. This will be supplemented by interviews with Dyna personnel, clients, partners and key stakeholders as outlined in previous sections. The evaluation process questions will be focused towards six main dimensions of performance:

Dimensions of Analysis	Indicators
<p>Outreach:</p> <p>How many (breadth) and who are they (depth)?</p>	<p>At the output level:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Number of clients served by targeted MFIs and BDS providers before and after Dyna’s interventions? Annual Percentage growth rate in clientele • Number of MFI and BDS providers • Number of MFI and BDS clients • % of female MFI and BDS clients • % of urban and rural MFI and BDS providers • Number of MSE’s participating in the MFI and BDS training programs <p>At the purpose level:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Change in number of MSMEs buying MFI and BDS provider services (depth) • Change in number of MFI and BDS providers offering services relevant to MSEs (depth) • Change in number of MFI and BDS products being offered (breadth) • Change in number of clients reached by all MFIs • Change in rural versus urban clients • Change in size of fee paying and effect on demand and supply for MFI and BDS activities (breadth) • Change in aggregate market size for MFI and BDS activities (breadth) • Change in number of MFI and BDS organizations engaged in policy making change (breadth)
<p>Results/Efficiency:</p> <p>Measuring productivity</p> <p>Are they doing things in the most proficient way possible?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • MFI’s loans outstanding growth per year and between the beginning and end of the project • MFI average loan size per year and between the beginning and end of project • Number of microfinance institutions using full cost recovery interest rates and fees • Transparency of service provider selection (BDS/MFI)using proxy of number of proposals received vs. number of contracts issued. • MFI savings outstanding growth per year and between the beginning and end of the project • MFI number of savings depositors per year between the beginning and end of the project • Total project cost per MSME’s customers reached for MFI and BDS activities. • Total project cost per provider assisted for MFI and BDS programs • Selection criteria and fair competition soliciting BDS service providers – the following proxy will be used to measure this :Number of contracts issued to sole proprietors (consultants)versus contracts issued to firms. • Confirmation of follow-up evaluations for MFI activities

	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion of facilitator resources devoted to direct “services” to partners for MFI and BDS programs. • Change in the productivity of MFI and BDS providers • Number and type of activities supporting and improving SMEs • Number of average BDS/MF contracts per year • Value of average BDS/MF contracts per year
<p style="text-align: center;">Impact/ Effectiveness:</p> <p style="text-align: center;">How successful where the methods employed by Dyna?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dyna’s technical assistance impact on MFI’s ability to increase the number and value of loans • Dyna’s technical assistance impact on MFI’s ability to increase savings mobilization (number of accounts) and deposits (savings amount) • Dyna’s technical assistance impact which increased MFI and BDS client performance the most • Changes to the program as of result of MFI evaluation feedback • Differentiations of technical impact according to MFI size • Change in customers’ satisfaction levels (MFI/BDS). Incorporates the extent to which Dyna’s support to MFI’s has contributed to able to increase their clientele) • Willingness of client MFIs and BDS to pay for future services like Dyna • Change in % of MSE’s improving practices as a result of project interventions • Change in MSME-related policies and regulations • Change in average profitability • Change in distribution of loan size • Number of MFIs operating in Senegal now versus before Dyna • Change in BDS/MFproviders representations in economic development committees and organizations • Impact of MFI training on the operations and management of MFIs • % of cost share contributed by Dyna activities and rationale for calculation for the general project and for MFI and BDS activities.
<p style="text-align: center;">Sustainability:</p> <p style="text-align: center;">Will it last? If so, How will it last?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Change in loan terms of MFI financial products • BDS client willingness and ability to pay more for services, ability to participate in an open market • BDS providers ready to charge full cost to clients for similar services now as through Dyna contracts • Number of trainings provided by Dyna MFI and BDS activities. • Change in overall MFI efficiency now versus before interventions • Percentage of subsidization of training activities per year for MFI and BDS activities. • Change in % of total annual provider costs covered by revenue from fees for MFI and BDS activities • Further “positive” policy changes beyond initial project period

	<ul style="list-style-type: none"> • Future of the market with/without future subsidy investments • Continued high level of customer satisfaction beyond initial project period for MFI and BDS activities • Continued growth in aggregate market size beyond initial project period for MFI and BDS activities • Changes to BDS subsidy levels • Key needs of the MFI sector for future investment • MFI and BDS client benefit outside of direct interventions • Number of independent, non-subsidized contracts with MFI and BDS clients • Number of BDS participants adopting best management practices
<p>Context:</p> <p>What are the external factors impinging or enhancing performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudes and actions from other donor agencies to intervention approaches • Constraints confronting MFIs • Barriers in decentralizing activities • Degree of “undermining” of true market forces by welfare-oriented subsidies for MFI and BDS activities. • Conditions of labor market for motivated and skilled personnel for MFI and BDS facilitators • Broad macroeconomic conditions • Broad political conditions
<p>Cost-Effectiveness</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage of cost-share contributed by MFIs to Dyna activities? • Cost share calculation breakdown (MFI and BDS) • Current level of profitability and efficiency of MFIs (before/now) • Number of MFIs who have reached financial sustainability (before/now) • Number of MFI service providers who are ready to charge full cost for same services

The evaluation team will utilize the performance data gathered by the Dyna program in order to report on the above indicators. Special care will be taken to utilize contract information to assess the performance of the Dyna program in relation to its targets. Any contractual modifications to targets agreed by USAID and Dyna will be noted as well as assessed. The group will work with the Dyna program to assess the level of reporting from client MFI and BDS institutions and calculate the margin of error associated with this data and this will be noted within the evaluation findings. The source of all data sources included within the final evaluation report will be noted in order to validate the sources from which this data was obtained.

VI. Phase Three: Formulation of Key Questions at the Meso and Micro Levels

Both in a focus group setting as well as individual meetings, the evaluation team will undertake interviews and meetings with providers and clients, which will include many broad questions as outlined above and questions which are more specific, such as those outlined in Annex 2. The team will be setting up focus group and individual meetings and asking both broad-based and detailed questions which should encourage the interviewees to describe how program activities affected them (either positively, negatively or neither) which will go far in determining the project's best practices and lessons learned.

These interviews will begin with the general, broad-based questions, and move onto other benefits or services provided by the project that have not yet been discussed previously. All attempts to get actual results and documentation on institutional activities will be carried out. For example, if the interviewee's organization has completed certain trainings, the interviewee might be asked specifically how the workshops have been concretely useful to his/her business, and to cite other similar outcomes. Similarly, the interviewee might be asked if the Dyna tendering initiatives were useful to improving economic efficiency and profitability of firms in his/her industry, and how so. The questioning would also examine the appropriateness of Dyna interventions in providing its services vis-à-vis other possible interventions.

Additionally, the team plans to reference, although not necessarily track specifically, the USAID Implementation Grant Program Tables¹ used to monitor microfinance and BDS performance as well as the Microenterprise Results Reporting data reported to USAID. These widely-accepted performance indicators will be used as a guide in the team's interview and evaluation process. The overall focus on these interviews will be on the partner institutions and their provision of services; however wherever possible the evaluators will attempt to examine the resulting services on individual Senegalese member firms (clients) and the synergy that may have been created by having both microfinance and business development services interventions.

VII. Conclusion

The questioning will focus on how the project has leveraged USAID funding facilitating linkages between service providers with microfinance and business development services clients and try to ascertain the impact of these linkages. The evaluation will attempt to review to what extent do the interviewees view the services as useful enough to pay for them. For example, are providers/partners willing to pay partial or the full cost of service delivery? Are end clients willing and able to pay and obtain the services of providers? The primary goal of the evaluation will address the overall benefits of the Dyna project pertaining to USAID/Senegal's strategic objectives.

Following the scope of work provided by USAID/Senegal, the evaluation will examine the value of the more important past and expected future benefits of the project. This would be compared to the approximately \$26 million expenditure of the project over the past four years. In addition, the questionnaires will focus on the institutional change that has taken

¹ Table 1 has been developed by the USAID Implementation Grant Program to track the performance of microfinance and business development services and comprises a set of performance indicators that are widely used within each of these industries.

place within Dyna over the 4 years of the project to determine the extent to which this supports the project and USAID's strategic goals. The findings from the evaluation will be the base for the initial and final evaluation of the Dyna project identifying lessons learned and making recommendations to USAID/Senegal on the nature, scope, and approach of possible future activities in microfinance and business development services. An outline for the evaluation is provided as Annex 5 to this document.

Calendar of Activities
Evaluation of DynaEntreprise's Activities in Senegal

Preparatory Work	<ul style="list-style-type: none"> • Gather all working documents that will be used in the evaluation including those detailed in the scope of work (SOW of Dyna's contract, Dyna's quarterly performance and annual reports; Dyna's annual work plans, PRSO and Dyna performance monitoring plans). • Begin to prepare a more detailed work plan, which includes an overall outline of the evaluation as well as some of the questionnaires that will be utilized by the team for interviews with key informants. Work plan is shared with USAID/Senegal one week after the signature of the contract as spelled out in the task order. • Based on the document review, discussions with USAID/Senegal, as well as information on the ground start developing an interview plan and make arrangements for these meetings as to ensure a productive first week in the field.
Week 1 March 8- March 14	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation team meets with USAID/Senegal to review the workplan and objectives of the evaluation and ensure that there is agreement with regards to its nature and scope. • Workplan is submitted, discussed and approved. • Evaluation team meets with the Government of Senegal. • Evaluation team meets with Chemonics and DynaEntreprises key staff. • Evaluation team reviews roundtables conducted and filmed by Dyna Enterprise. • Meetings with other microfinance and BDS institutions on the ground take place. • Meetings with other donor institutions • Meetings with other programs providing similar services
Week2 March 15-21	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews and observations in the field continue. • Focus groups are conducted with service providers and MF and BDS clients.
Week 3 March 22-28	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews and observations in the field continue. • Preparations of the draft report start. Team meets to ensure clarity on outline and starts undertaking their writing assignments. • Meeting with USAID/Senegal to discuss preliminary findings and conclusions.
Week 4 March 29- April 4	<ul style="list-style-type: none"> • Team members submit their writing assignments which are compiled into a final draft report by team leader and shared with the rest of the team and IBM.
Week 5 April 5-11	<ul style="list-style-type: none"> • Recommendations are included into the draft report. • Draft report is edited/reviewed by IBM. • Report of Preliminary Findings is copied and sent to USAID/Senegal. • Results are reviewed by USAID
Week 6 April 12-15	<ul style="list-style-type: none"> • USAID/Senegal provides comments on draft report to IBM. • Evaluation report is translated into French. • Contractor shares comments with the team. • Team leader incorporates comments and finalizes the evaluation. • IBM prepares final report and sends 10 final copies to USAID/Senegal

Annex 2
Key Program Results
Microfinance Results

KIR 1.2 : Improved Access to Financial Services

#	Indicator	Measure	Baseline		Fiscal Year 2001			Fiscal Year 2002			Fiscal Year 2003			Fiscal Year 2004		TOTAL TARGET 2000-2003	TOTAL ACHIEVED 2000-2003	% of Goal			
			Year	Value	Target	Achievement	% of Goal	Target	Achievement	% of Goal	Target	Achievement	% of Goal	Target	% of Goal						
1	# of institutions using full cost-recovery interest rates and fees	among institutions receiving assistance from DynaEnterprises	2000	2	8	5	62.5%	8	17	212.5%	22	26	117.6%	29	110.5%	38	48	126.0%			
		# of institutions with delinquency rates below 10% and loan losses under 5% of the institution's loan portfolio	2000	2	6	6	100.0%	10	20	200.0%	26	21	80.8%	34	161.0%				42	47	111.9%
2	# of institutions with delinquency rates below 10% and loan losses under 5% of the institution's loan portfolio	# with delinquency rate below 10%	2000	2	6	6	100.0%	10	20	200.0%	26	21	80.8%	34	161.0%	44	53	120.5%			
		# with loan losses below 5%	2000	2	6	5	83.3%	12	21	175.0%	26	27	103.8%	34	125.9%						
3	# of savers disaggregated by gender	# of male savers	2000	6,796	8,834	13,470	152.5%	17,511	37,747	215.6%	49,071	87,074	177.4%	63,792	73.3%	75416	138,291	183.4%			
		# of female savers	2000	12,629	16,418	23,587	143.7%	30,663	38,653	126.1%	50,249	110,436	219.8%	65,324	59.2%				97330	172,676	177.4%
		# of male groups savers	2000	85	110	287	260.9%	373	770	206.4%	1,001	1,590	158.8%	1,301	81.8%				1484	2,647	178.4%
		# of female groups savers	2000	1,353	1,759	2,870	163.2%	3,731	3,828	102.6%	4,976	15,251	306.5%	6,469	42.4%				10466	21,949	209.7%
		# of mixed groups savers	2000	483	628	929	147.9%	1,208	2,958	244.9%	3,845	5,409	140.7%	4,999	92.4%				5681	9,296	163.6%
TOTALS				21,346	27,749	41,143	148.3%	53,486	83,956	157.0%	109,143	219,760	201.4%	141,886	64.6%	190378	344,859	181.1%			
4	# of active borrowers disaggregated by gender	# of male borrowers	2000	2,129	2,768	3,122	112.8%	4,059	15,538	382.8%	20,199	14,270	70.6%	26,259	184.0%	27026	32,930	121.8%			
		# of female borrowers	2000	4,640	6,031	7,335	121.6%	9,535	22,477	235.7%	29,220	22,894	78.4%	37,986	165.9%				44786	52,706	117.7%

KIR 1.2 : Improved Access to Financial Services

#	Indicator	Measure	Baseline		Fiscal Year 2001			Fiscal Year 2002			Fiscal Year 2003			Fiscal Year 2004	TOTAL TARGET 2000-2003	TOTAL ACHIEVED 2000-2003	% of Goal	
			Year	Value	Target	Achievement	% of Goal	Target	Achievement	% of Goal	Target	Achievement	% of Goal	Target				% of Goal
		# of male groups borrowers	2000	23	30	42	140.0%	54	200	370.4%	260	361	138.8%	338	93.6%	344	603	175.3%
		# of female groups borrowers	2000	435	566	939	165.9%	1,221	2,708	221.8%	3,520	5,517	156.7%	4,577	83.0%	5307	9,164	172.7%
		# of mixed groups borrowers	2000	110	142	142	100.0%	185	764	413.0%	993	727	73.2%	1,291	177.6%	1320	1,633	123.7%
	TOTALS			7,337	9,537	11,580	121.4%	15,054	41,687	276.9%	54,193	43,769	80.8%	70,451	161.0%	78784	97,036	123.2%
5	value of loans offered	value	2000	2,086,803,530	2,504,164,235	4,425,387,196	176.7%	5,310,464,635	10,882,172,866	204.9%	13,058,607,439	16,108,416,101	123.4%	15,670,328,927	97.3%	#####	31,415,976,163	150.5%
6	value of savings collected	value	2000	964,648,290	1,254,042,777	2,060,727,060	164.3%	2,678,945,178	7,481,935,291	279.3%	9,726,515,878	15,561,696,852	160.0%	12,644,470,642	81.3%	#####	25,104,359,203	183.8%
7	branch offices trained	number	2000	68	150	78	52.0%	101	122	120.8%	85	99	115.9%	60	60.4%	336	299	88.9%
8	managers & tellers trained by gender	number	2000	104	250	97	38.8%	126	287	227.8%	201	246	122.4%	141	57.2%	577	630	109.2%
		% women	2000	83%	50%	75%	150.0%	50%	57%	114.0%	50%	44%	88.0%	50%	113.6%	2	2	117.3%
	Share of all decentralized financial system loans at the National Level provided by USAID funded partners	Ratio of the value of loans offered by USAID-funded partners to the value of loans offered by all Microfinance Institutions reported by the Ministry of Finance regulatory body *	2000	0%	10%	9.66%	96.6%	12%	36.50%	304.2%	15%	50%	334.0%	19%	37.9%	0	1	260.2%

* value of loans disbursed by DFS in national level (grands réseaux) during civil year 2001

**Technical and Managerial Best Practices Component (KIR 3)
Results and Targets**

Contractor Results (CR) Targets established in proposal/negotiation process and updated through annual plans	Baseline FY 2000	FISCAL YEAR 2000			FISCAL YEAR 2001			FISCAL YEAR 2002			FISCAL YEAR 2003			FISCAL YEAR 2004
		Targets	Results	% Compl	Targets									
1.3.1 Number of participants from SMEs, consulting firms, associations and groups that purchase business training														
1.3.1.a Number of fee paying participants														
Pikine/Rufisque	0	35	53	151%	30	54	180%	60	184	307%	60	186	310%	60
Kolda	0	15	23	153%	50	54	108%	100	44	44%	100	38	38%	60
Tambacounda	0	0	9	N/A	40	115	288%	80	51	64%	80	113	141%	0
Thies	0	0	34	N/A	50	55	110%	100	319	319%	100	290	290%	105
Ziguinchor	0	0	0	N/A	30	0	0%	60	11	18%	60	84	140%	75
Totals	0	50	119	238%	200	278	139%	400	609	152%	400	711	178%	300
1.3.1.b Number of private sector participants														
Pikine/Rufisque	0	35	53	151%	27	54	200%	48	151	315%	72	163	226%	30
Kolda	0	15	23	153%	45	54	120%	80	42	53%	120	38	32%	30
Tambacounda	0	0	9	N/A	36	115	319%	64	50	78%	96	113	118%	0
Thies	0	0	34	N/A	45	55	122%	80	310	388%	120	290	242%	52
Ziguinchor	0	0	0	N/A	27	0	0%	48	11	23%	72	84	117%	38
Totals	0	50	119	238%	180	278	154%	320	564	176%	480	688	143%	150
1.3.1.c Number of Ag-related														

**Technical and Managerial Best Practices Component (KIR 3)
Results and Targets**

Contractor Results (CR) Targets established in proposal/negotiation process and updated through annual plans	Baseline FY 2000	FISCAL YEAR 2000			FISCAL YEAR 2001			FISCAL YEAR 2002			FISCAL YEAR 2003			FISCAL YEAR 2004
		Targets	Results	Compl	Targets									
participants														
Pikine/Rufisque	0	5	20	400%	9	3	33%	9	16	178%	30	70	233%	20
Kolda	0	10	23	230%	15	38	253%	15	21	140%	50	38	76%	20
Tambacounda	0	0	0	N/A	12	45	375%	12	21	175%	40	43	108%	0
Thies	0	0	34	N/A	15	16	107%	15	132	880%	50	141	282%	35
Ziguinchor	0	0	0	N/A	9	0	0%	9	0	0%	30	0	0%	25
Totals	0	15	77	513%	60	102	170%	60	190	317%	200	292	146%	100
1.3.2 Number of new products and services offered by BDS providers														
1.3.2.a Number of all new products and services														
Pikine/Rufisque	0	5	3	60%	3	11	367%	5	19	422%	11	5	44%	8
Kolda	0	0	1	N/A	5	7	140%	8	14	187%	19	10	53%	8
Tambacounda	0	0	0	N/A	4	7	175%	6	26	433%	15	11	73%	0
Thies	0	0	0	N/A	5	18	360%	8	32	427%	19	5	27%	14
Ziguinchor	0	0	0	N/A	3	2	67%	5	21	467%	11	4	36%	10
Totals	0	5	4	80%	20	45	225%	30	112	373%	75	35	47%	40
1.3.2.b Number of ag-related new products and services														
Pikine/Rufisque	0	2	0	0%	1	5	500%	1	13	1733%	8	3	38%	8
Kolda	0	0	1	N/A	3	6	200%	1	12	960%	13	3	23%	8
Tambacounda	0	0	0	N/A	2	7	350%	1	16	1600%	10	9	87%	0
Thies	0	0	0	N/A	2	8	400%	1	15	1200%	13	2	15%	14
Ziguinchor	0	0	0	N/A	2	0	0%	1	13	1733%	8	1	13%	10

**Technical and Managerial Best Practices Component (KIR 3)
Results and Targets**

Contractor Results (CR) Targets established in proposal/negotiation process and updated through annual plans	Baseline	FISCAL YEAR 2000			FISCAL YEAR 2001			FISCAL YEAR 2002			FISCAL YEAR 2003			FISCAL YEAR 2004
	FY 2000	Targets	Results	% Compl	Targets									
Totals	0	2	1	50%	10	26	260%	5	69	1380%	52	18	35%	40
1.3.3 Number of SME's acquiring quality technical assistance (not training) from BDS providers														
Pikine/Rufisque	0	35	53	151%	15	69	460%	38	407	1085%	90	409	454%	160
Kolda	0	15	23	153%	25	31	124%	63	570	912%	150	19	13%	160
Tambacounda	0	0	8	N/A	20	135	675%	50	147	294%	120	117	98%	0
Thies	0	0	34	N/A	25	27	108%	63	264	422%	150	382	255%	280
Ziguinchor	0	0	0	N/A	15	0	0%	38	6	16%	90	73	81%	200
Totals	0	75	118	157%	100	262	262%	250	1,394	558%	600	1,000	167%	800
1.3.4 Number of SME's, consulting firms, associations and groups that access market and technical information														
1.3.4.a Number accessing market and technical information														
Pikine/Rufisque	0	60	0	0%	3,262	5,839	179%	4,900	18,656	381%	17,500	23,318		12,750
Kolda	0	500	2,047	409%	233	128	55%	350	187	53%	1,250	638		750
Tambacounda	0	0	0	N/A	233	666	286%	1,000	4,023	402%	1,250	4,182		0
Thies	0	0	0	N/A	699	147	21%	400	386	97%	3,750	7,160		750
Ziguinchor	0	0	0	N/A	233	0	0%	350	149	43%	1,250	3,429		750
Totals	0	560	2,047	366%	4,660	6,780	145%	7,000	23,401	334%	25,000	38,727		15,000
1.3.4.b Number purchasing market and technical information														
Pikine/Rufisque	0	40	0	0%	23	63	280%	45	338	751%	450	2,381		160
Kolda	0	60	47	78%	38	128	341%	75	152	203%	750	141		160

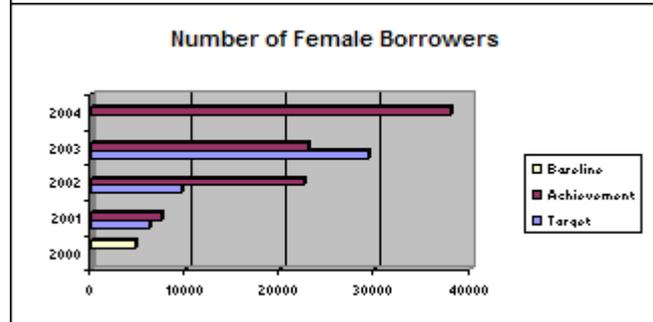
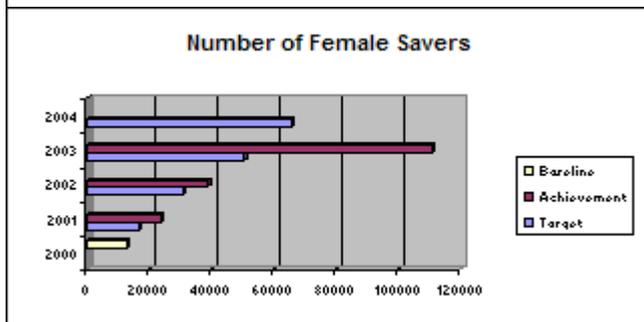
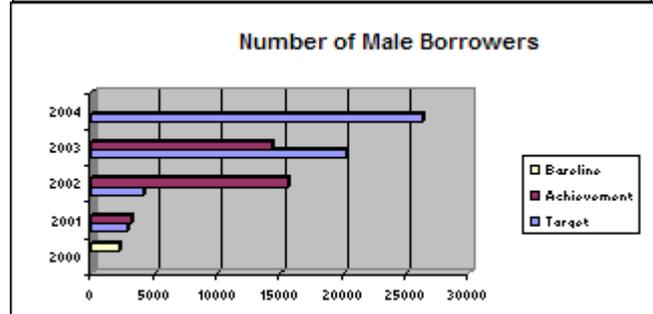
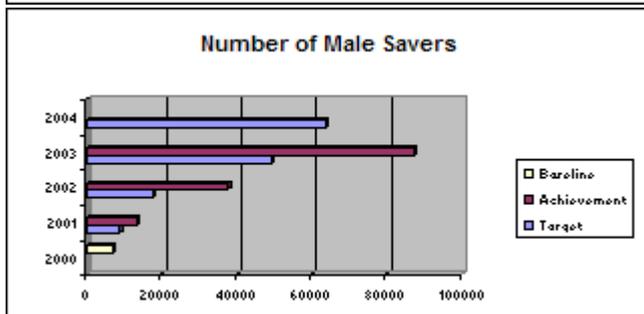
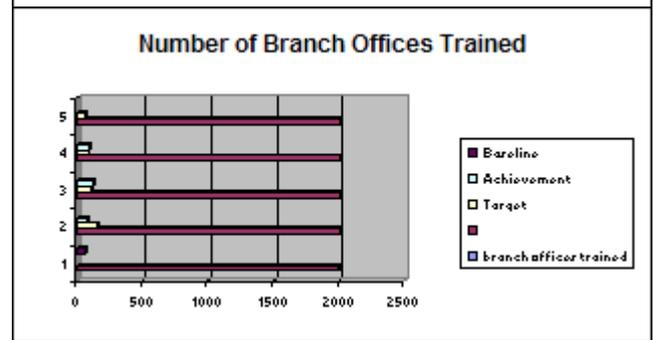
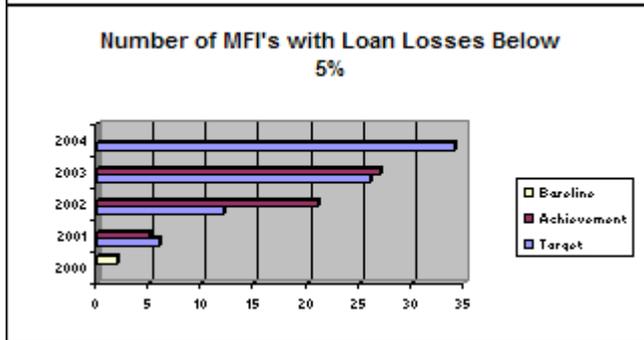
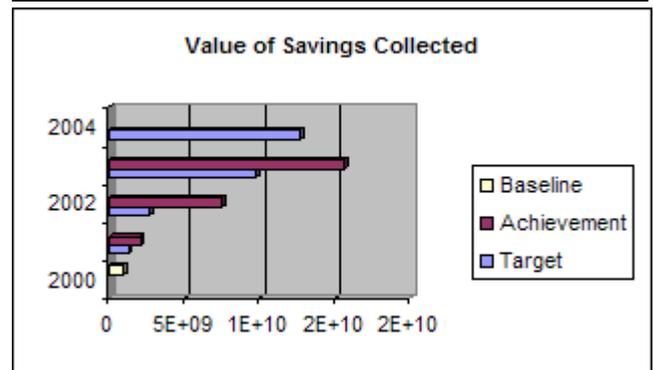
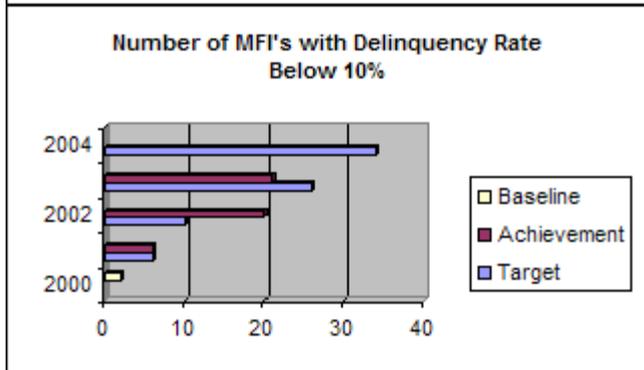
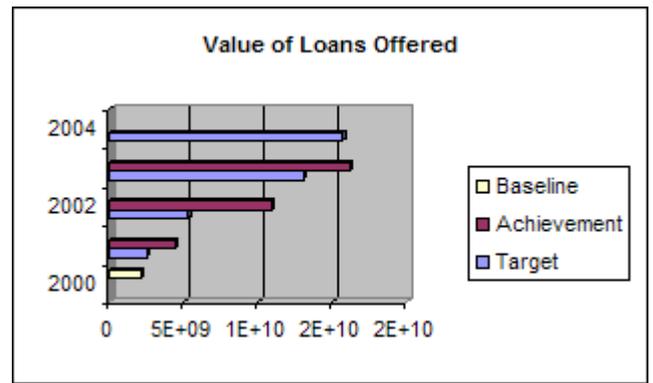
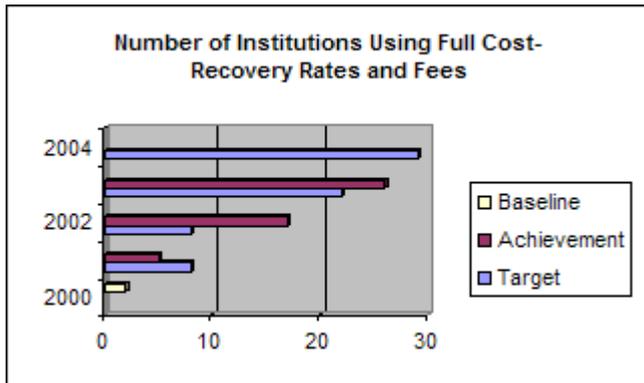
**Technical and Managerial Best Practices Component (KIR 3)
Results and Targets**

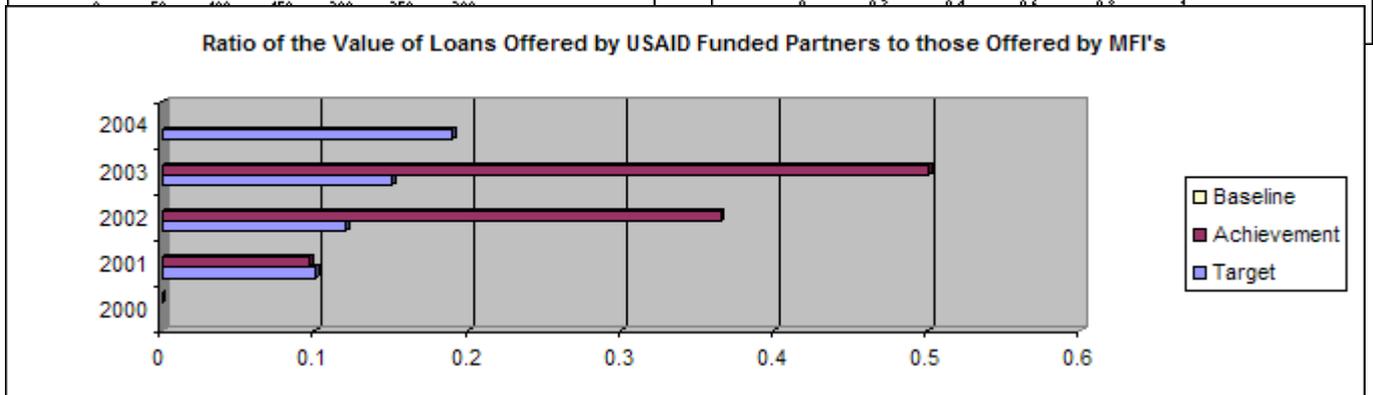
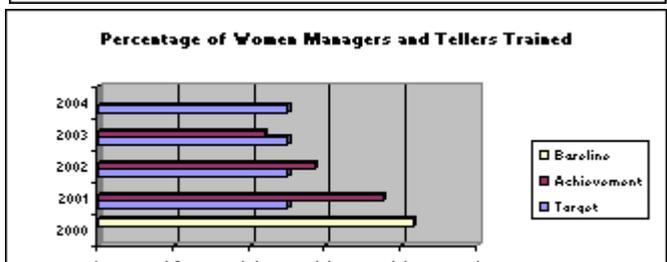
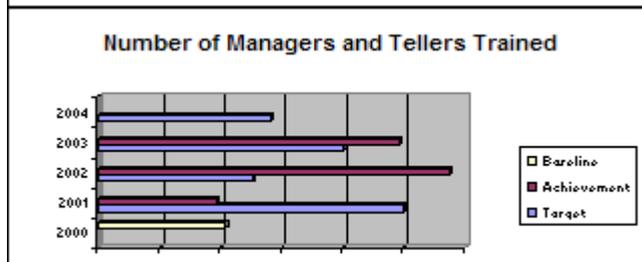
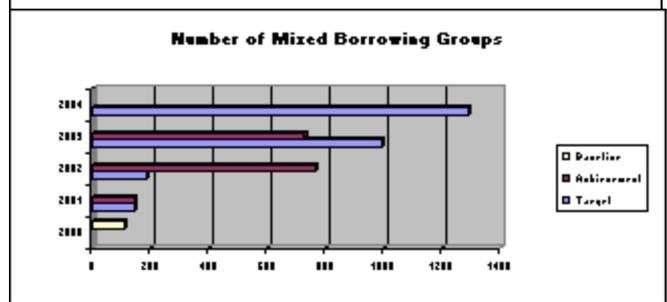
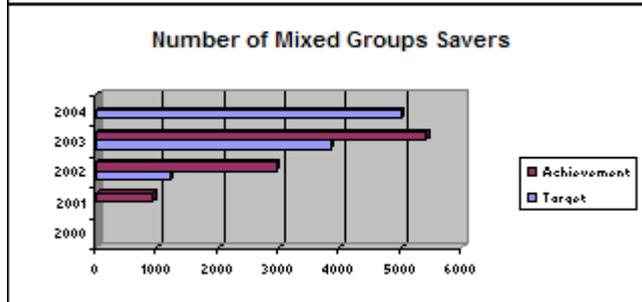
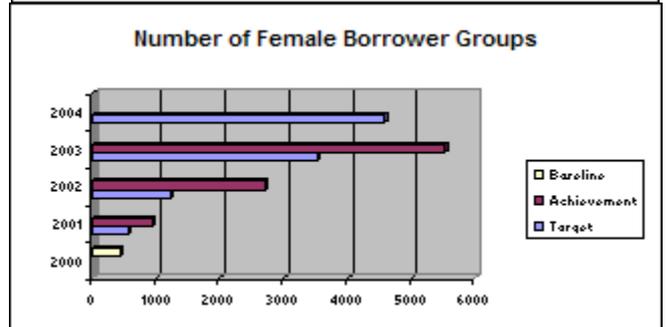
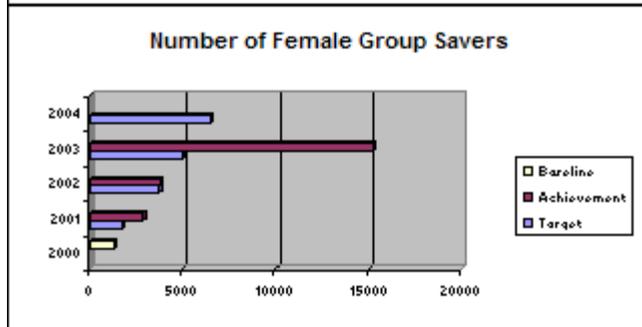
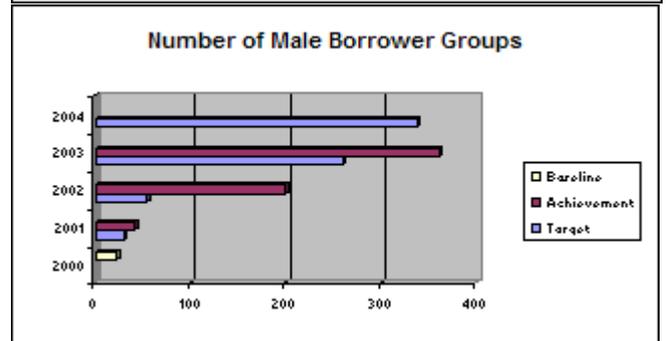
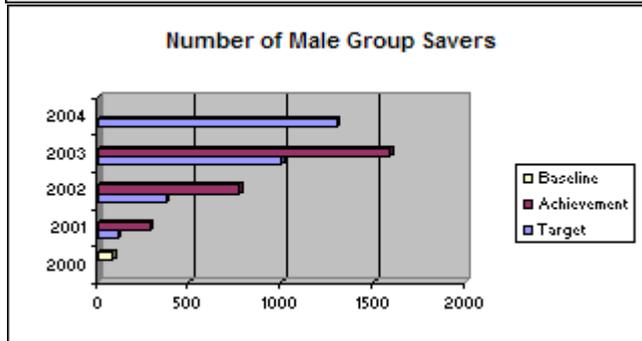
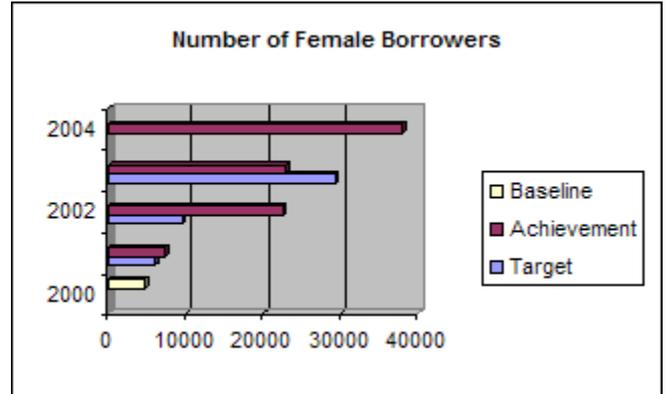
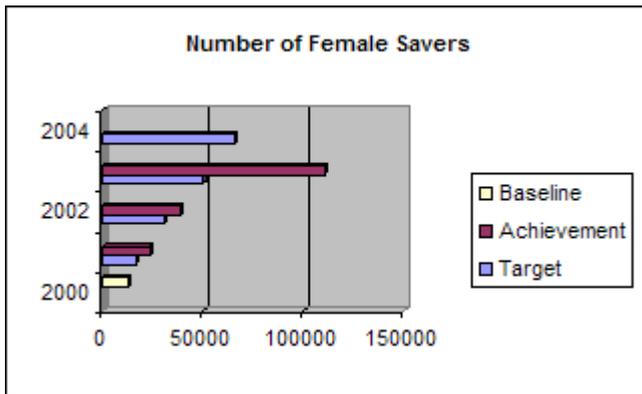
Contractor Results (CR) Targets established in proposal/negotiation process and updated through annual plans	Baseline	FISCAL YEAR 2000			FISCAL YEAR 2001			FISCAL YEAR 2002			FISCAL YEAR 2003			FISCAL YEAR 2004
	FY 2000	Targets	Results	% Compl	Targets									
Tambacounda	0	0	0	N/A	30	666	#####	60	3,993	6655%	600	674		0
Thies	0	0	0	N/A	38	50	133%	75	386	515%	750	5,304		280
Ziguinchor	0	0	0	N/A	23	0	0%	45	149	331%	450	2,007		200
Totals	0	100	47	47%	150	907	605%	300	5,018	1673%	3,000	10,507		800

Note:

The preceding BDS performance indicators (1.3.1, 1.3.2, 1.3.3 and 1.3.4) were defined in Quarter 2 of FY2002 through a collaborative effort on the part of USAID and DynaEntreprises. Dyna's BDS technicians in Dakar, Kolda, Tambacounda, Thies and Ziguinchor offices provide quarterly reports on their performance using these indicators. For Fiscal Year 2001, the results in the table above were tabulated in Quarter 2 FY2002 after the new indicators were defined. For other years, the results are derived from data available at the time the annual report is written.

Visual Graphs of Microfinance Achievements





**Annex 3:
Client Institutions Included in the Field Visits**

No.	Region	Name	Service Provider or MFI BDS Client	Number of Contracts	Contract Value	Institution Visited
1	Dakar	Amadou Lo—CFA	Service Provider			Yes
2	Dakar	CompUS	Service Provider	2	\$38,902	Yes
3	Dakar	Daouda Fall	Service Provider	2	\$4,960	Yes
4	Dakar	Direco	Service Provider	6	\$33,526	Yes
5	Dakar	GetConsult	Service Provider	1	\$2,542	Yes
6	Dakar	Hodar Conseil	Service Provider	14	\$83,243	Yes
7	Dakar	Radio Oxyjeune	Service Provider	2	\$3,639	Yes
8	Dakar	Sahel 3000	Service Provider	6	\$64,214	Yes
9	Dakar	ASPI	Client			Yes
10	Dakar	Fenafils	Client			Yes
11	Ziguinchor	Avysee Consulting	Service Provider	1	\$23,594	Yes
12	Ziguinchor	Cabinet Vet Consult	Service Provider	1	\$17,110	Yes
13	Ziguinchor	OCC	Service Provider	3	\$5,474	Yes
14	Ziguinchor	Senagrosol	Service Provider	2	\$63,828	Yes
15	Ziguinchor	Sud Informatique	Service Provider	5	\$53,458	Yes
16	Ziguinchor	Association des Aviculteurs	Client			Yes
17	Ziguinchor	AGP	Client			Yes
18	Ziguinchor	Mutelles des Femmes Eleveurs	MFI Client			Yes
19	Tambacounda	Laurent Gomis	Service Provider	2	\$14,604	Yes
20	Tambacounda	ARHMT	Client			Yes

21	Tambacounda	AJMET	Client			Yes
22	Tambacounda	Association Albinos	Client			Yes
23	Tambacounda	Fenafils	Client			Yes
24	Tambacounda	Promer	Client			Yes
25	Tambacounda	UNAFIBS	Client			Yes
26	Dakar	Remix	SP MF and BDS			Yes
27	Dakar	SPIE	SP MF			Yes
28	Dakar	Max Consulting	SP MF			Yes
29	Dakar	RECEC	Client MF			Yes
30	Dakar	CMS	Client MF			Yes
31	Dakar, Zinguinchor, Tambacounda	UMECU	Client MF			Yes
32	Dakar	PAMECAS	Client MF			Yes
33	Seydou	ACEP	Client MF			Yes
34	Seydou	UMECU	Client MF			Yes
35	Seydou	Inter-CREC				Yes
36	Zinguinchor	FDEA	Client MF			Yes
37	Seydhou, Bignola, Tambacounda	FNGPF	Client MF and BDS			Yes
38	Bakel	GEC Ganda	Client MF			Yes
39	Tambacounda	MEC Winrock	Client MF			Yes
40	Tambacounda	Muproel	Client MF			Yes
41	Tambacounda	APPROVAG	Client MF			Yes
42	Tambacounda	RAFEG	Client MF			Yes

Annex 4

Full List of Clients and Partner Institutions Supported by the Dyna Project

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

T	SUB-CLIENT	REGION	Σ	SECTOR			ACTIVITY DESCRIPTION		Sub-Activity	Activity Detail	Firm(s) or Consultant	Amount
				Info Diss	TIC	CyberCafe	Internet Passport	Marketing & Sales				
		Thies	2003				Internet Passport	Marketing & Sales	Appui aux associations professionnelles	TradePoint Thies	2,061,150	
	Association des Aviculteurs	Thies	2001	Training	AG	Poultry	TA		diagnostic, journée de réflexion, stratégie production & commercialisation, suivi	ACDA	9,117,281	
	Association des Aviculteurs	Ziguinchor	2003	Training	AG	Poultry	TA		(1) Améliorer la connaissance sur les AP existantes dans la zone d'intervention, (2) établir une classification des AP, (3) mettre en place un programme d'amélioration des niveaux de représentativité et d'organisation interne	Cabinet Veterinaire Consult	11,121,285	
		Dakar	2001	Info Diss	AG	Poultry	Market Research			Hodar Conseil	8,891,784	
		Dakar	2003	Info Diss	AG	Poultry	Information Day		relance filière avicole	Hodar Conseil	3,390,050	
		Dakar	2003	Training	AG	Poultry	Mise en place de Groupements de producteurs de la FAFA	(1) documentation qui servira à la création et à la gestion des Groupements de Producteurs; (2) mise en relation avec le circuit de distribution conventionnel	Federation Filere Avicole : Association des Aviculteurs de Dakar, Assoc. des Commerçants des Produits Avicoles, Assoc. des Avicultrices de Dakar, Collectif des Techniciens de l'Aviculture, Union Nationale des Industriels de l'Aviculture	REMIX	2,625,975	
LS	Acteurs - Lait	Dakar	2001	Info Diss	AG	Milk	Rencontre Professionnelle	Diner Debat	Dinner Debate : hosting	Al Afifa	424,000	
LS	Acteurs - Lait	Dakar	2001	Info Diss	AG	Milk	Rencontre Professionnelle	Diner Debat	Diner debate : Opportunités d'affaires de la filière laitière	TDC	1,861,500	
LS	Comité Ad Hoc Producteurs et transformateurs du lait; Linguère, Dahra, Kolda & Tamba	Kolda	2002	Info Diss	AG	Milk	Rencontre Professionnelle		Rencontre	SPIE	1,535,797	
LS		Louga	2002	Info Diss	AG	Milk	Rencontre Professionnelle		bilan réalisation du plan d'action, visites des sites, programme d'activités	SPIE	2,132,128	
LS		Kolda	2000	Info Diss	AG	Milk	Sector Study		Identify and quantify business opportunities in sub-sector	TDC	10,179,750	
LS		Dakar	2001	Info Diss	AG	Milk	Study Tour		organize the study tour visit to Dakar industrial milk consumers by a dozen regional producers groups	Olivier Manga	412,560	
LS		Kolda	2001	Info Diss	AG	Milk	Rencontre Professionnelle	Journées de Réflexion, Restitution ou de l'Information	Partager les résultats de l'étude sur les opportunités d'affaires avec les investisseurs, producteurs, transformateurs, etc.	Sud Vetagro	1,279,500	
LS		Tamba	2002	Info Diss	AG	Milk	Rencontre Professionnelle	Diner Debat	Facilitation of debate on filiere laitiere at the foire	Hodar Conseil	1,246,670	
LS		Other	2003	Info Diss	AG	Milk	Study Tour	Organization & animation	Organization and animation of Milk South African Study	SPIE	1,592,113	
LS		Multiple	2003	Training	AG	Milk	Business Planning		organisation & suivi des activités du comité AD HOC de la filière lait; 21,600 FCFA par jour	Olivier Manga	4,276,800	

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

CLIENT	SUBSEQUENT REGION	YEAR	SECTOR SUB-SECTOR			ACTIVITY DESCRIPTION		Sub-activity	Activity Detail	Firm(s) or Consultant	Amount
			AG	Milk	Rencontre Professionnelle	AG Constitutive					
FENAFILS	Louga	2004	AG	Milk	Rencontre Professionnelle	AG Constitutive		restauration membres FENAFILS lors de l'AG constitutive à Dahra; 150 membres pour 2 jours; hebergement & transport à la charge de FENAFILS	ADYD	600,000	
FENAFILS	Senegal	2004	AG	Milk	Marketing			(1) database for milk map and (2) memorandum of presentation	Olivier Manga	280,000	
FENAFILS & UNAFIBS	Tamba	2003	AG	Milk & Banana	TA			radio sur la filiere lait, suivi, accompagnement....Banana: suivi, diner debat sur l'investissement, appui aux Assoc., emission radio	Olivier Manga	1,340,000	
FNGPF	Tamba	2001	AP	Entrepreneurial	GERME			Redirect selling skills to identifying customer needs and adapting the product to the market; communal level branch of FNGPF	Gestion Plus	2,910,390	
GERME Trainers	Thies	2002	Multiple	Entrepreneurial	GERME			Partager les resultats du document sur la fiscalité avec les formateurs GERME et le BIT; location & logistics pour le rencontre de 6 participants	Centre Forestier de Thies	438,000	
GERME Trainers	Thies	2002	Multiple	Entrepreneurial	GERME			Renforcement des capacités des formateurs GERME en technique d'utilisation du manuel de fiscalité	Groupe Expert International - Business Consulting	303,000	
GERME Trainers	Ziguinchor	2002	Multiple	Entrepreneurial	GERME			introduce the fiscalité module into the GERME TOT	Groupe Expert International - Business Consulting	420,000	
GERME Trainers	Multiple	2000	Multiple	Entrepreneurial	GERME			Prioritizing training that paying customers wanted; adapting accounting skills to low-literate clients; led to creating the Modules Combinés	Gestion Plus	3,609,848	
GERME Trainers	Thies	2002	Multiple	Entrepreneurial	GERME			Hebergement et restauration pour 12 formateurs GERME (integration fiscalité)	Sobo-Bade Centre Tounstique de Mbour	972,000	
GERME Trainers	Thies	2003	Multiple	Entrepreneurial	GERME			13 participants x 11 days	Centre Tounstique de Mbour	2,325,000	
Groupement	Dakar (5), Thies (10), Tamba (3), Kolda (4)	2002	AG	Market Gardens	Transformation			Suivi formation Art Culinaire, Panification et Transformation Fruits/legumes	ITA	4,410,000	
Groupement	groupements maraichers de Kolda	2002	AG	Market Gardens	Transformation			Implementation du Programme de Planification Maraichere	Laurent Gomis	2,139,900	
Groupement	groupements maraichers de Kolda	2003	AG	Market Gardens	TA			Expert Junior	Coly Faye	600,000	
Groupement	groupements maraichers de Kolda	2003	AG	Market Gardens	TA			Implementation du Programme de Planification Maraichere ; 10,170 par jour	Boubacar Tikire	2,542,470	

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

T	SUB-CLIENT	REGION	FY	SECTOR	SUB-SECTOR	ACTIVITY DESCRIPTION	SUM ACTIVITY	Activity Detail	Firm/Client/Consultant	Amount
ent	groupements maraichers de Kolda	Kolda	2003	AG	Market Gardens	TA		(1) renforcement capacite institutionnelle (2) accompagner le processus d'association (organisation et structure, fonctionnement des instances, prise de decision et cotisation des membres), (3) renforcement des capacites techniques (maraicheres, compostage, fertilisation, defense et restauration du sol, selection des semences, arrosage, phytosanitaire, etc.) (4) aider dans la recherche de partenaires commerciaux (5) appuyer l'identification et l'adoption des technologies adaptees (6) aider a formaliser les relations avec les societes de commercialisation d'intrants (7) organiser les visites d'echange (8) aider a la vulgarisation d'un guide des bonnes pratiques maraicheres	Laurent Gomis	7,353,000
ent	groupements maraichers de Kolda	Kolda	2003	AG	Market Gardens	TA	Expert Junior	Implementation du Programme de Planification Maraichere	Pafrice Tame Bandagni	600,030
ent	groupements maraichers de Kolda & Thies	Kolda	2002	AG	Market Gardens	Rencontre Professionnelle	Exchange Visit	Restauration	Dieneba Ndiaye Thiarn	139,500
ent	groupements maraichers de Kolda & Thies	Kolda	2002	AG	Market Gardens	Rencontre Professionnelle	Exchange Visit	9 persons for 4 days; 7 participants and 2 experts juniors	REMIK	180,000
ent	groupements maraichers de Kolda & Thies	Kolda	2002	AG	Market Gardens	Rencontre Professionnelle	Exchange Visit	vehicle	Mamadou Diallo	230,000
ent		Multiple	2000	AG	Market Gardens	Transformation		New products and drying technology adapted to market demands	FICA	1,933,916
ent		Kolda	2001	NRM	Neem	Transformation		Training by Louga based technicians offered to groups in Kolda for producing insecticide and organic fertilizer extracted from neem tree seeds	ASADE - Association Senegalaise d'Appui au Developpement	3,650,994
ent		Dakar	2002	AG	Market Gardens	Transformation		(1) culinary meals based upon local cereals for 8 participants (2) Fruit and vegetable processing for 16 participants	ITA	1,760,000
ent		Dakar	2002	AG	Market Gardens	Transformation		Panification a base de cereales locales pour 8 participants	ITA	960,000
le	3 TechnoFoire Prize Winners send 3 staff each	Tamba	2002	Multiple	Multiple	Foires & Forums	TechnoFoire	Marekting & Promotion : Amis du Solaire, Xall Woon, Beye et Freres,	IDEAL	5,694,944
le	Decentralized Consulting Firms	Multiple	2002	Multiple	Multiple	Sector Study	Needs Assessment	Training needs assessment for decentralized consulting firms	Groupe Expert International - Business Consulting	4,153,579
le	Multimedia Caravan	Tamba	2002	Multiple	Multiple	Foires & Forums	TechnoFoire	Multimedia Caravan travel & presentation at Tamba Technofoire	OSIRIS	5,000,000

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

CLIENT	SUB-CLIENT	REGION	SECTOR			ACTIVITY DESCRIPTION			Sub-Activity	Activity/Detail	Firm(s) or Consultant	COMMIT
			Multiple	Training	Multiple	Entrepreneurial	GERME	Obligations fiscales & sociales de l'entreprise				
Multiple	Product Development	Dakar	2002	Multiple	Entrepreneurial	GERME	Obligations fiscales & sociales de l'entreprise	Creation des supports sur la responsabilité législative, taxes, impôts et cotisations sociales des entreprises	3,670,000	Grande Expert International - Business Consulting		
Multiple	Product Test	St Louis	2002	Multiple	Entrepreneurial	GERME	obligations fiscales & sociales de l'entreprise	update financial responsibility document and test market via test market with PC volunteers	2,636,732	Grande Expert International - Business Consulting		
Multiple	Tamba TechnoFoire Entrepreneurs	Dakar	2001	TIC	Website	Foires & Forums	Creation	Tamba TechnoFoire	7,693,500	PointMicro		
Multiple	Tamba TechnoFoire Entrepreneurs	Dakar	2002	TIC	Website	Foires & Forums	Hosting	12 months @ 40,000 per month	480,600	TradePoint Senegal		
Multiple	Targeted marketing TA for 5 specific firms having won the post-GERME competition	Kolda	2002	Multiple	Multiple	Marketing		AVYSSE is based in Ziguinchor; 6 Junior Experts with 2 for UMEC; AJAPDS (lait), Co-Aid, Eco-Miel, Kairaba (sesame)	15,336,300	AVYSSE Consulting		
Multiple		Kolda	2000	Multiple	Multiple	Foires & Forums	TechnoFoire	Organize Kolda TechnoFoire	26,656,000	FIARA		
Multiple		Multiple	2000	TIC	CyberCafe	Training - Cybercafes		Organize and implement emerging Cyber Cafe training	8,781,840	YNETNET.ORG		
Multiple		Kolda	2001	Multiple	Multiple	Foires & Forums	Business Forum		1,020,600	Sahel 3000		
Multiple		Tamba	2001	Multiple	Multiple	Foires & Forums	Business Forum		8,528,756	Hodar Conseil		
Multiple		Tamba	2001	Multiple	Multiple	Foires & Forums	TechnoFoire	Organize Tamba TechnoFoire	25,808,315	Sahel 3000		
Multiple		Thies	2001	Multiple	Multiple	Foires & Forums	Business Forum		50,000	GLC		
Multiple		Dakar	2001	TIC	Website	Tenders	Hosting	11 months of hosting	220,000	DIRECO		
Multiple		Dakar	2001	TIC	Website	Tenders	Creation	activity underway	11,131,200	DIRECO		
Multiple		Tamba	2001	Training	Multiple	Entrepreneurial	Training of Trainers	Location salle, hébergement, restauration pour 23	4,101,100	Savanne Safari		
Multiple		Multiple	2001	Training	TIC	CyberCafe		Organize and implement total emerging Cyber Cafe training	7,995,000	YNETNET.ORG		
Multiple		Multiple	2002	Info Diss	AP	Professionalisation de l'Association	Management tools	create a "cahier de gestion" for each of the 3 filières (milk, bananas and market gardening)	12,787,571	Centre de Promotion de l'Entrepreneuriat (CPPE) Sarl		
Multiple		Tamba	2002	Info Diss	Multiple	Foires & Forums	TechnoFoire	Facilitate Tamba TechnoFoire debates	2,099,750	SPIE		
Multiple		Tamba	2002	Info Diss	Multiple	Information Day	Microfinance	Journée Info MF plus Esprit d'Entrepris	15,672,650	Hodar Conseil		
Multiple		Thies	2002	Info Diss	Multiple	Foires & Forums	Business Forum		6,111,111	GIE Jeff-Jell		
Multiple		Thies	2002	Info Diss	Multiple	Information Day	Microfinance	Journée Info MF plus Esprit d'Entrepris	6,524,960	Hodar Conseil		

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

T	SUB-CLIENT	REGION	FY	ACTIVITY DESCRIPTION		SUB-SECTOR	SECTOR	Sub-Activity	Activity Detail	Eliminator Consultant	Commitment
				DESCRIPTION	DESCRIPTION						
Info Diss	Listening Public	Thies	2002	Info Diss	Rural Radio	TIC	Radio	Emissions Radiophoniques	6 months, saturday afternoon (live) and wednesday evening (repeat)	FM La Côteire	3,900,000
Info Diss	Listening Public	Ziguinchor	2002	Info Diss	Rural Radio	TIC	Radio	Emissions Radiophoniques	6 months, saturday afternoon (live) and wednesday evening (repeat)	FM Awagna	3,900,000
Info Diss	Listening Public	Thies	2003	Info Diss	Rural Radio	TIC	Radio	Emissions Radiophoniques	conception, production, animation et émission radiophonique pour la promotion de l'esprit d'entreprise	Association Xun-Pang	900,000
Info Diss		Dakar	2000	Info Diss	Rural Radio	TIC	Radio	Emissions Radiophoniques	Renforcement des capacités des radio-journalistes, préparatifs et renforcement de capacité des journalistes dans la collecte et le traitement des informations économiques	Radio Oxyjeune	565,500
Info Diss		St Louis	2003	Info Diss	Vetiver	NRM	Vetiver	Demonstration Site	protect irrigation network	Ndongo Fall Dieye	240,000
Training		St Louis	2003	Training	Vetiver	NRM	Vetiver	TA	aménagement hydro-agricoles avec la technologie vetiver, 16.729 par jour	Fatimata Kouly Sy	2,891,220
Info Diss		Thies	2001	Info Diss	Vetiver	NRM	Vetiver	Demonstration Site	Ancienne Carrière de Pout - SOCOCIM	Agence Commerciale des Produits Divers	1,112,852
Info Diss		Thies	2002	Info Diss	Vetiver	NRM	Vetiver	Demonstration Site	watering & protection from animals of Pout site with SOCOCIM for 2 months	Agence Commerciale des Produits Divers	924,000
Info Diss		Kolda	2002	Info Diss	Slaughterhouse	AG		Privatisation	établies, l'abattoir, camion frigorifique et usine aliments bétail; ancien SODAGR	Gamina Engineries	11,073,723
Info Diss		Kolda	2003	Info Diss	Slaughterhouse	AG		Privatisation	Elaborer le cahier de charge en vue de l'appel à concurrence pour la privatisation de la Complexe Abattoirs d'Anambé (1) phase de terrain et d'identification des partenaires, (2) phase de mise en oeuvre des procédures de l'appel à la concurrence et sélection d'un partenaire stratégique	GET Consult Afrique	1,652,375
Training		Tamba	2003	Training	Entrepreneurial	AP		Making Cents	14 participants	Groupe OCC	1,414,980
Training	Banana Sector Steering Committee	Dakar	2002	Training	Banana	AG		TA	Organizational support to the nascent Banana Sector Steering Committee	Centre de Formation et de Promotion de l'Entrepreneuriat (CFPE) Sarl	3,564,101
Training	Directoire des Femmes Eleveurs	Dakar	2000	Training	Entrepreneurial	AP		GERME	Redirect selling skills to identifying customer needs and adapting the product to the market	Gestion Plus	1,189,500
Training	Directoire des Femmes Eleveurs	Dakar	2001	Training	Entrepreneurial	AP		GERME	Training in the principles of small business accounting requested by members of the Dakar office (includes Pikine & Rufisque)	Gestion Plus	1,695,500
Training	Directoire des Femmes Eleveurs	Tamba	2001	Training	Entrepreneurial	AP		GERME	Redirect selling skills to identifying customer needs and adapting the product to the market	Hodar-Conseil	2,298,400
Info Diss	Federation des Producteurs Marchands des Niayes	Thies	2002	Info Diss	Banana	AG		Market Test	Test marketing of local bananas	Sidy Alboury Ndiaye	1,112,500

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

CLIENT	SUB-CLIENT	REGION	SECTOR	SUB-SECTOR	ACTIVITY DESCRIPTION	Sub-Activity	Activity Detail	Firm(s) or Consultant	COMMIT
UNAFIBS		Tamba	AG	Banana	Sector Study		Banana Sector Study	AGROBIO Services	13,072,910
UNAFIBS		Dakar	AG	Banana	Sector Study	CD-ROM	create informational CD Rom of banana subsector study	People Input	6,959,925
UNAFIBS		Dakar	AG	Banana	Rencontre Professionnelle	Information Day	2 day Banana Sector Promotion in Dakar	SENAGROSOL Consult	14,329,007
UNAFIBS		Tamba	AG	Banana	Sector Study		Etude "Contrat-Marché" filière banane	Stdy Alboury Ndiaye	1,850,004
UNAFIBS		Tamba	AG	Banana	Rencontre Professionnelle	Journées de Réflexion, Restitution ou de l'Information	Restitution Workshop on Banana Sector Study	AGROBIO Services	3,094,627
UNAFIBS		Tamba	AG	Banana	Rencontre Professionnelle	Journées de Réflexion, Restitution ou de l'Information	Restitution Etude Banane	Centre de Formation et de Promotion de l'Entreprenariat (CFPE) Sarl	10,086,626
UNAFIBS		Kolda	Multiple	Entrepreneuriat	GERME	Gestion Marketing	filiere laitiere members plus individual businesses	GRAD	1,370,250
UNAFIBS		Dakar	AG	Banana	Rencontre Professionnelle	Journées de Réflexion, Restitution ou de l'Information	Journée de Restitution à CRESP	ISTIC	311,850
UNAFIBS		Dakar	AG	Banana	Producer's Manual		Best Practices Manual; 36 pages plus cover at 1000 copies	Imprimerie St. Paul	1,480,500
UNAFIBS		Multiple	AG	Banana	Producer's Manual		Best Practices	ISTIC	5,900,769
UNAFIBS		Tamba	AG	Banana	Rencontre Professionnelle	Information Day	Sankagne; communiquer la potential de la banane, (2) mieux connaitre UNAFIBS, (3) concertation entre acteurs dans le secteur	SPIE	2,680,572

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

F	SUB-CLIENT	REGION	YEAR	ACTIVITY DESCRIPTION			Sub-Activity	Activity Detail	Firm(s) or Consultant	Amount
				SECTOR	SUB-SECTOR	DESCRIPTION				
S		Tamba	2003	AG	Banana	Rencontre Professionnelle	Diner Debat	discussions sur plan d'action, qualité, finance, investissement, transformation	Centre de Formation et de Promotion de l'Entreprenariat (CFPE) Sarl	2,689,276
S		Dakar	2003	TIC	Website	Banana	Site improvements & updates	update information regularly; make UNAFIBS more prominent; linkages to other banana sites	E-Man Consulting	1,640,100
S		Dakar	2003	TIC	Website	Banana	Domain name registration	12 months for bananas-senegal.com	People Input	250,000
S		Multiple	2003	AG	Banana	TA	d'emballage, plantation de la banane, gestes de qualité	Kolda, Podor, Tamba & Sedhiou	Charles Prins	1,100,000
S		Multiple	2003	AG	Banana	TA	(1) prospection des périmètres a Goudomp (2) formation des formateurs en bonnes pratiques de production des bananes	Co-finance with SOS & ANCAR; Goudomp for ASACASE funded producer & Ngarapou in Thiès for ANCAR staff; collaboration with SOS Environnement; 20 encadreurs ANCAR	Charles Prins	748,698
S		Multiple	2003	AP	Professionalisation de l'Association	TA	Expert Junior	15.925 par jour y inclus déplacement & communication	Daouda Fall	2,102,100
S		Tamba	2003	AP	Professionalisation de l'Association	TA	Expert Junior	(1) suivi formation sur les 10 gestes, (2) réactualisation site web banane, (3) mise en place de Parcelles test, (4) réorganisation UNAFIBS; 17.000 par jour y inclus déplacements et communication	Daouda Fall	1,122,000
S		Tamba	2004	AG	Banana	Demonstration Site		assist Boubacar with the banana film as well as the demonstration site preparations	Ousmane Batbé	707,000
S		Tamba	2004	AG	Banana	Demonstration Site		install 2 model demonstration sites plus training	Charles Prins	1,885,169
S & R		Multiple	2003	AG	Banana	TA		problèmes de maladie, irrigation et manutention des bananes	Charles Prins	1,111,008
work	Passersby	Dakar	2001	NRM	Vetiver	Demonstration Site		Rue de Ouakkam	GMV	1,388,750
work	Passersby	Dakar	2001	NRM	Vetiver	Demonstration Site		purchase plants for Rue de Ouakkam	Florcounda	177,000
work	Passersby	Dakar	2001	NRM	Vetiver	Demonstration Site		Canal de Relais - Rue de Ouakkam	GMV	1,001,000
work	Passersby	Kolda	2001	NRM	Vetiver	Demonstration Site		Installation and maintenance of vetiver demonstration sites in Kolda	Ousmane Niassy	555,060
work	Passersby	Dakar	2002	NRM	Vetiver	Demonstration Site		Entretien site Rue de Ouakkam (extension to 358-01)	GMV	295,000
work	Passersby	Dakar	2002	NRM	Vetiver	Demonstration Site		Entretien site Rue de Ouakkam	GMV	353,000
work	Passersby	Dakar	2002	NRM	Vetiver	Demonstration Site		Entretien Canal de Relais - Rue de Ouakkam (extension to 316-01)	GMV	660,000

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

CLIENT	SUB-CLIENT	REGION	SECTOR / SUB-SECTOR			ACTIVITY DESCRIPTION	Sub-Activity	Activity Detail	Firm(s) or Consultant	COMMIT
Vetiver Network	Passersby	Dakar	2002	Info Diss	NRM	Vetiver	Demonstration Site	Entretien Canal de Relais - Rue de Ouakkam (extension to 14-02)	GMV	712,800
Vetiver Network		Dakar	2001	Info Diss	NRM	Vetiver	Market Research	preliminary study to determine existing artisanal uses of vetiver	Centre de Formation et de Promotion de l'Entrepreneuriat (CFPE) Sarl	640,000
Vetiver Network		Multiple	2001	Info Diss	NRM	Vetiver	Market Research	Phase 1: Identify naturally occurring zones of vetiver supply sources in Senegal by variety, quantity & locale	Mataliny Diatta	2,775,000
Vetiver Network		Senegal	2001	Info Diss	NRM	Vetiver	Market Research		Venceslas Goudiaby	900,000
Vetiver Network		Multiple	2002	Info Diss	NRM	Vetiver	CD-ROM	Vetiver dissemination approaches (test) and CD Rom production	Centre de Formation et de Promotion de l'Entrepreneuriat (CFPE) Sarl	27,938,215
Vetiver Network		Tamba	2002	Info Diss	NRM	Vetiver	Demonstration Site	amendment PO to add 75 linear meters of additional contouring	GIE Bambadj	1,026,165
Vetiver Network		Tamba	2002	Info Diss	NRM	Vetiver	Demonstration Site		GIE Bambadj	268,643
Vetiver Network		Ziguinchor	2002	Info Diss	NRM	Vetiver	Foires & Forums	Presentation on Vetiver best practices in the Casamance	Mamadou Sy	1,330,350
Vetiver Network		Dakar	2003	Info Diss	NRM	Vetiver	Information Day	Les Bassins de Retention d'Eau	Centre de Formation et de Promotion de l'Entrepreneuriat (CFPE) Sarl	4,220,756
Vetiver Network		Multiple	2003	Info Diss	NRM	Vetiver	Demonstration Site	NRM (80) & AG (20) demonstration sites; Yoff, railroad, bananas, school, hotel, water purification, canal & pont	SOS Environnement	19,658,764
Vetiver Network		Thies	2003	Info Diss	NRM	Vetiver	Demonstration Site	bassin de retention a Thies NONE	CEES - Venceslas Goudiaby	5,268,562
Vetiver Network		Thies	2003	Info Diss	NRM	Vetiver	introduire le système vetiver dans la lutte contre l'ensablement des cuvettes maraichères	Fass Boye & Touba Ndiaye cuvettes; Les Niayes	Aboulaye Diakhite	2,099,050
Village Artisanal Thies		Thies	2002	Info Diss	TIC	Website	Artisan	Creation	TradePoint Thies	7,155,22€
Village Artisanal Thies		Thies	2003	Info Diss	TIC	Website	Artisan	Presentation	TradePoint Thies	985,950
Village Artisanal Thies		Thies	2003	Info Diss	TIC	Website	Artisan	Official launching	TradePoint Thies	3,768,45€

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

T	SUB-CLIENT	REGION	Σ	SECTOR		SUB-SECTOR	ACTIVITY DESCRIPTION		Sub-Activity	Activity Detail	Firm/Consultant	SOAMIT
				SECTOR	SUB-SECTOR		ACTIVITY DESCRIPTION	ACTIVITY DESCRIPTION				
	Xun Pang	Thies	2001	AP	Entrepreneurial	GERME	Transformation	Marketing	Neem by-product processing & transformation	Gestion Plus	2,664,500	
	Xun Pang	Thies	2002	NRM	Neem	(1) organisation efficiente pour la bonne marche & gestion financiere; (2) formation production & diffusion des émissions commerciales de qualité				SPIE	4,105,750	
	Xun Pang	Thies	2003	TIC	Rural Radio				(1) aider Xun Pang à mettre en place une organisation efficiente (2) former les agents techniques de la radio (3) suivre la qualité du programme radio	WAAARI.NET	6,026,759	
	Xun Pang	Thies	2003	AP	Professionalisation de l'Association	TA		Expert Junior	6 mois; 15.156 par jour	Papa Waly Diabong	1,894,734	
	Xun Pang	Thies	2003	AP	Professionalisation de l'Association	TA		Expert Junior	6 mois; 15.156 par jour	Papa Waly Diabong	1,364,220	
		Kolda	2001	AP	Other	Sector Study			(1) AP database, (2) AP classification, (3) elaborate AP training plan, (4) implement AP plan, (5) AP follow-up	Sahel 3000	8,171,625	
		Tamba	2001	AP	Other	Sector Study			(1) AP database, (2) AP classification, (3) elaborate AP training plan, (4) implement AP plan, (5) AP follow-up	Arts & Metiers Reunis	7,523,381	
		Tamba	2003	Artisans	Silk Screen	Silk Screen			Follow-up meetings with members of the Family Business Association after the Mbour Dinner Debate; result is formal recognition of the new Association	Impress Color	1,896,967	
A	Acteurs - Family Business	Dakar	2001	AP	Entrepreneurial	Family Business		Journées de Reflexion; Restitution ou de l'Information		Hodar Conseil	1,228,500	
A		Dakar	2001	AP	Entrepreneurial	Family Business		Diner Debat	Logistique, suivi et evaluation	Youssoupha Ndaw	1,170,400	
A		Dakar	2001	AP	Entrepreneurial	Family Business		Diner Debat	Animator, coordinator and reporter	Wa-Equi Partners	1,980,000	
A		Dakar	2001	AP	Entrepreneurial	Family Business		Diner Debat	Islamic Law as it applied to business inheritance	Adama Diop	100,000	
A		Dakar	2001	AP	Entrepreneurial	Family Business		Diner Debat	Contribution on legal aspects of business inheritance in Senegal by business professor	Abdoulaye Sakho	150,000	
A		Thies	2001	AP	Entrepreneurial	Family Business		Diner Debat	organize & animate a dinner-debate around the theme of Sustainable Family Businesses	Hodar Conseil	764,750	
A		Dakar	2002	AP	Entrepreneurial	Family Business		General Assembly	General Assembly for Family Enterprises Association	Hodar Conseil	1,491,412	
A		Thies	2002	AP	Entrepreneurial	Family Business		Retreat	Retreat for Association for Sustainable Family Businesses	Hodar Conseil	1,638,000	
A		Dakar	2003	AP	Entrepreneurial	Family Business		Formation sur la communication dans l'entreprise plus un plan de communication de l'AFPEFA	Marketing avec plaquette et logo; formation arbitrage	PATHE CONNECTION	5,653,613	

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

CLIENT	SUB-CLIENT	REGION	SECTION SUB-SECTOR			ACTIVITY DESCRIPTION			Sub-Activity	Activity Detail	Firm(s) or Consultant	COMMIT
			TIC	Info Diss	Website	Innovation	Content					
ASPI		Dakar	TIC	Info Diss	Website	Innovation	Creation		Alimentation en contenu d'un site Web sur l'innovation technologique	SPIE	7,832,558	
ASPI		Dakar	TIC	Info Diss	Website	Innovation	Creation		website on Technological Innovation	E-Man Consulting	5,241,600	
ASPI		Dakar	TIC	Info Diss	Website	Innovation	Marketing		organize an official launching of the website	SPIE	596,368	
Bakel Telecentres		Tamba	TIC	Training	Telecentres	GERME	Gestion Marketing		plus Fiscal Tax Responsibility	Max Consulting	4,085,990	
Bakel Telecentres		Tamba	TIC	Training	Telecentres	TIC training for Bakel Telecentres			Bakel Telecentres - NTIC	YINTERNET.ORG	833,750	
Bakel Telecentres		Tamba	TIC	Training	Telecentres	GERME	Gestion Comptable		20 participants	Max Consulting	4,608,726	
BNSTP	Arc Welders	Dakar	Artisans	Training	Arc Welding	Arc Welding			Arc Welding #1; Cost share arc welding training with BNSTP who in turn subcontractis with French retired technicians	BNSTP	9,300,000	
BNSTP	Arc Welders	Dakar	Artisans	Training	Arc Welding	Arc Welding			Arc Welding #2	BNSTP	11,362,500	
BNSTP		Dakar	TIC	Info Diss	Website	Outsourcing	Creation		Bourse Nationale de Sous-Traitance et de Partenariat	PRESCO	4,125,000	
BNSTP		Dakar	TIC	Info Diss	Website	Outsourcing	Hosting		hebergement site web BNSTP pendant 1 an	People Input	250,000	
BNSTP		Dakar	TIC	Info Diss	Website	Outsourcing	Banner ad		banner ad on the Sentoo site for the BNSTP website	SONATEL Multimedia	240,000	
Cross-Cutting		Senegal	TIC	Info Diss	CyberCafe	Census	Market Research		Geo-referenced Census of CyberCafes in Senegal plus a "Passport" of information on Internet and its usage targeted to young people	YINTERNET.ORG	3,920,000	
Cross-Cutting		Senegal	Multiple	Info Diss	Multiple	Appointment Calendar & Guidebook			design, publication and distribution costs: 1500 copies	InfoEntreprises	5,097,750	
Cross-Cutting		Senegal	Multiple	Info Diss	Multiple	Appointment Calendar & Guidebook			camera ready version (mock-up)	Mandarine	861,400	
Cross-Cutting		Senegal	Multiple	Info Diss	Multiple	Appointment Calendar & Guidebook			printing costs for 1,500 copies	SAIL	4,560,000	
Cross-Cutting		Senegal	TIC	Info Diss	CyberCafe	Internet Passport	Internet Passport with cybercafe census		Publication of Internet Passport	YINTERNET.ORG	1,960,000	
Cross-Cutting		Senegal	Multiple	Info Diss	Multiple	Appointment Calendar & Guidebook			resolution of final payments for sales	InfoEntreprises	812,932	
Cross-Cutting		Senegal	Multiple	Info Diss	Multiple	Appointment Calendar & Guidebook				CompUS International Corporation	22,786,23	
Cross-Cutting		Senegal	Multiple	Info Diss	Multiple	Appointment Calendar & Guidebook				CompUS International Corporation	2,500,000	
Cross-Cutting		Senegal	Multiple	Info Diss	Multiple	Appointment Calendar & Guidebook				CompUS International Corporation	2,500,000	
Cross-Cutting		Senegal	TIC	Info Diss	CyberCafe	CD-ROM	comment monter et bien gerer un CyberCafe		Best Practices	Technology Experts	6,089,08	
Cross-Cutting		Senegal	TIC	Info Diss	CyberCafe	CD-ROM	50 copies of the "How to Establish & Run a Cybercafe"			IDEAL	135,000	

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

sample coverage = 400000

SUB-CLIENT	REGION	YEAR	SECTOR		ACTIVITY DESCRIPTION		Sub Activity	Activity Detail	Firm(s) or Consultant	Commitment
			AP	AG	GERME	Marketing				
APAD	Ziguinchor	2003	Training	AP	Entrepreneurial	GERME	Exchange Visit	Training for the Diouboulou Planters' Association	GRAD	1,797,300
APs d'Apiculteurs de Tamba (Tanda Koumbo & Wouli Koumbo)	Kolda	2003	Info Diss	AG	Beekeeping	Rencontre Professionnelle	Exchange Visit	Visitez la Fédération des Apiculteurs de l'Arr. De Tanaff	Sahel 3000	597,750
Association Departementale des Handicapés Moteurs - Mbour	Thies	2003	Training	AP	Entrepreneurial	GERME	Gestion Comptable		GIE Jeff-Jell	1,351,833
Association des Couturiers du Senegal	Dakar	2003	Training	Artisans	Couture	Training of Trainers		25 participants: techniques pédagogiques de l'apprentissage	XL Consulting - Abdoul Sow	6,683,900
Association des Groupements des Professionnels de la Filière Peche	Ziguinchor	2003	Training	AP	Professionalisation de l'Association	renforcement des capacités organisationnelle des AP	Peche	5 cellules : Diogue, Cap, Kafountine, Elimkine & Iles du Bliss plus Zig comme I.F.	BST Consul	2,898,800
Association Nationale des Handicapés Moteur de Tambacounda (ARHMT)	Tamba	2001	Training	Artisans	Silk Screen	Silk Screen		Training requested by the Association Nationale des Handicapés Moteurs for a training of ten members of the Association des Personnes Handicapées de Tambacounda	La Vie Active	2,019,222
Association pour la Promotion de la Femme	Dakar	2000	Training	AP	Entrepreneurial	GERME	Marketing	Transform businesswomen from sellers to marketers	Gestion Plus	1,415,000
Association pour le Développement de Yamakeuye	Ziguinchor	2003	Training	AG	Market Gardens	TA	Expert Junior	2 experts juniors pour accompagner une campagne maraichere hivernale	Nicolas Sambou	1,200,012
Association pour le Développement de Yamakeuye	Ziguinchor	2003	Training	AG	Market Gardens	TA	Expert Junior	maraichage hivernal	Moussa Sane	1,200,012
Association Regionale des Albinos	Tamba	2003	Training	Artisans	Silk Screen	Silk Screen		recyclage	La Vie Active	955,000
Association Regionale des Handicapés Moteurs Kolda	Kolda	2001	Training	Artisans	Silk Screen	Silk Screen		Silk-screen training for handicapped clients	Impress Color	2,920,800
Association Synergie Femmes	Dakar	2001	Training	AP	Entrepreneurial	GERME	Gestion des Stocks & Comptabilité	Improve management of stocks and the accounting systems used by women entrepreneurs	IPG	1,587,000
Association Synergie Femmes	Dakar	2003	Training	AP	Entrepreneurial	GERME	Gestion Marketing		SPIE	1,516,925
Associations des Handicapés	Multiple	2002	Training	AP	Professionalisation de l'Association	(1) dev. De l'esprit d'entreprise, (2) amelioration des capacités managetales, (3) insertion des membres dans les filieres porteuses		Accompagnement des associations des handicapées	GRAD	5,420,625

Dyna BDS Contracts by Client, Region and FY

CLIENT	SUB-CLIENT	REGION	SECTOR	SUB-SECTOR	ACTIVITY DESCRIPTION	Sub Activity	Activity Detail	Firm(s) or Consultant	COMMIT
AP	AST - Assoc. des Soudieurs de Tamba; AJMET - Assoc. des Jeunes Menuisiers de Ebénistes de Tamba; apiculteurs de Diatiacolo, Neteboulou & Missira	Tamba	Info Diss	Artisans	Soudieurs & Menuisiers	Information Day	Plan d'Action : (1) vulgariser (2) partager info essentiels dans les plans (3) prioriser les activités et répartir dans le temps et l'espace (4) ID, activités de l'Assoc et celles des autres structures	Sahel 3000	1,569,150
AP	AST - Assoc. des Soudieurs de Tamba; AJMET - Assoc. des Jeunes Menuisiers de Ebénistes de Tamba; apiculteurs de Diatiacolo, Neteboulou & Missira	Tamba	Training	AP	Professionalisation de l'Association	TA	9,637 par jour y inclus déplacement	Malang Faty	1,272,084
AP	Business Développement du Sénégal à Mbour	Thies	Info Diss	Multiple	Multiple	Foires & Forums	6 months accompagnement to BizForum Mbour association	Centre de Formation et de Promotion de l'Entrepreneuriat (CFPE) Sarl	5,310,375
AP	Business Développement du Sénégal à Mbour	Thies	Info Diss	Multiple	Multiple	Foires & Forums	Promotion & Communication de la Foire d'Mbour	Centre de Formation et de Promotion de l'Entrepreneuriat (CFPE) Sarl	4,426,960
AP	Business Développement du Sénégal à Mbour	Thies	Training	AP	Entrepreneuriat	GERME	Gestion Marketing	GIE Jeff-Jell	1,852,242
AP	Handicapés Moteurs de Mbour	Thies	Training	AP	Entrepreneuriat	GERME	Marketing, Gestion des Stocks, Approvisionnement et Plan Financiere	Gestion Plus	1,497,800
AP	UGF Mboro	Thies	Training	AP	Entrepreneuriat	GERME	Marketing	GIE Pool de Consultant Thies	1,676,000
AP	UGF Mboro	Thies	Training	AP	Entrepreneuriat	GERME	Comptabilité	GIE Pool de Consultant Thies	2,450,100
AP	UNACOLS	Kolda	Training	AP	Entrepreneuriat	GERME	Training in the principles of small business accounting requested by members of the UNACOLS office in Kolda (not necessarily the caisse d'épargne members)	Sud Consultance	1,211,000
AP	Union des Femmes Commerçantes	Thies	Training	Multiple	Entrepreneuriat	GERME	Gestion Comptable	ADPAM	1,621,149
AP	Xun Pang	Thies	Training	AP	Entrepreneuriat	GERME	Comptabilité	Gestion Plus	2,510,000

Dyna BDS Contracts by Client, Region, and FY

SUB-CLIENT	REGION	SECTOR SUB-SECTOR				ACTIVITY DESCRIPTION		Sub-Activity		Activity Detail		Firm(s) or Consultant	Contract Amount
		Multiple	Multiple	Multiple	Multiple	Fiscalité	Obligations fiscales & sociales de l'entreprise	Expert Junior	Expert Junior				
	Thies	2003	Multiple	Entrepreneurial	Fiscalité	Obligations fiscales & sociales de l'entreprise				19 participants 8 - Dakar UNACOIS, 7 Mbour, 3 Thies, 1 Mboro)	International - Business Consulting GRAD	1,411,029	
	Ziguinchor	2003	Multiple	Entrepreneurial	GERME						International - Business Consulting GRAD	1,489,000	
	Ziguinchor	2003	NRM	Sustainable Agriculture	TA						Mamadou Sy	2,517,797	
	Ziguinchor	2003	NRM	Sustainable Agriculture	TA					vetiver, BRP, démonstration site, compostage, FCFA 23,242 par jour	Mamadou Sy	2,942,500	
	Senegal	2004	Multiple	Entrepreneurial	Fiscalité	Obligations fiscales & sociales de l'entreprise				remise à jour avec le nouveau loi plus 500 copies à 3,500 chacun	Groupe Expert International - Business Consulting	2,419,900	
Acteurs - Improved Stoves	Multiple	2000	Artisans	Improved Stoves	Sector Study					Identify investment opportunities in the improved-cooking stove sector	USU	12,103,455	
Acteurs - Neem	Senegal	2003	NRM	Neem	Sector Study	Opportunités d'investissement				(1) analyse generale de la filiere (2) analyse detaillee de la filiere (3) Rapport	ISTIC	7,432,470	
CRESP	Dakar	2002	NRM	Sustainable Agriculture	Demonstration Site	Permaculture					SOS	13,373,026	
PAEP	Thies	2002	AP	Entrepreneurial	GERME	Gestion Comptable				GERME - Gestion Comptable & Marketing - PAEP -	Gestion Plus	3,734,000	
Peace Corps Senegal	Multiple	2001	Multiple	Multiple	Sector Study					Evaluation, options and recommendations for managing the PC Community Training Centers (CTC)	USU	13,482,945	
Peace Corps Senegal	Thies	2003	Multiple	Entrepreneurial	GERME					PC pays logistiques & meats; Dyna pays for trainer	Groupe Expert International - Business Consulting	882,924	
SOS Environnement	Dakar	2003	NRM	Vetiver	Refurbishment Alambic (vetiver distillation system)					2/3 of costs to refurbish the Alambic (distillation system for vetiver) from damages incurred during Zig TechnoFoire	ERCA Industries	1,240,000	
5 rural radio stations	Ziguinchor	2002	TIC	Rural Radio	TA	Technical & managerial				Formation en Techniques Radiophoniques et en organisation des Radios Rurales	Afric-Securim	8,009,000	
FM Awagna	Ziguinchor	2003	TIC	Rural Radio	Making Cents					combined Esprit & Entreprendre entrepreneur sessions in 3 days	Groupe OCC	2,143,204	
JIDA FM & TIM TIMOL	Tamba	2003	TIC	Rural Radio	Making Cents					Esprit & Entreprendre for animateurs radio rurales JIDA-FM & TIM TIMOL	Cabinet DEFA	2,457,750	
La Côteière	Thies	2003	TIC	Rural Radio	Making Cents					combined Esprit & Entreprendre entrepreneur sessions in 3 days	GIE Jeff-Jell	1,444,855	
La Coliere, FM Awagna, Jilda FM, Niani FM, Tim Timol	Multiple	2002	TIC	Rural Radio	TA	Technical & managerial				(1) maintenance, (2) formation initiative prive, (3) mise en place des émissions, (4) suivi de la qualite	Afric-Securim	12,055,737	
Listening Public	Multiple	2001	Info Diss	Rural Radio	Emissions Radiophoniques					samedi & mardi	Radio Oxyjeune	1,800,000	
Listening Public	Matam	2002	Info Diss	Rural Radio	Emissions Radiophoniques					6 months, saturday afternoon (live) and wednesday evening (repeat)	FM Tim-Timol	3,900,000	
Listening Public	Tamba	2002	Info Diss	Rural Radio	Emissions Radiophoniques					6 months, saturday afternoon (live) and wednesday evening (repeat)	FM Jilda	3,300,000	
Listening Public	Tamba	2002	Info Diss	Rural Radio	Emissions Radiophoniques					6 months, saturday afternoon (live) and wednesday evening (repeat)	FM Niani	3,900,000	

CLIENT	SUB-CLIENT	REGION	SECTOR			ACTIVITY DESCRIPTION		Sub Activity	Activity Detail	Firm(s) or Consultant	COMMIT
			SECTOR	SUB-SECTOR	DESCRIPTION	DESCRIPTION	DESCRIPTION				
Multiple		Ziguinchor	Info Diss	Multiple	Foires & Forums	Business Forum			Informaticque Sud	4,542.45	
Multiple		Ziguinchor	Info Diss	Multiple	Foires & Forums	TechnoFoire		Organize Ziguinchor TechnoFoire	SEMAGROSOL Consult	27,158.91	
Multiple		Ziguinchor	Info Diss	Multiple	Foires & Forums	TechnoFoire		Communication & promotion of Ziguinchor TechnoFoire via brochures, journal, bulletins, affiches, spots radios & tele, site web, etc.	Informaticque Sud	23,522.44	
Multiple		Dakar	Info Diss	TIC	Tenders	Information Day		Information Day on Tender Bid Website	DIRECO	5,137.30	
Multiple		Thies	Info Diss	TIC	Foires & Forums	Business Forum		Temporary cybercafe during the business forum in Mbour	DIRECO	1,737.41	
Multiple		Kolda	Training	Multiple	GERME	Marketing		Module simplifié d'étude de projet en complément du module planification financière du GERME; rapport, module et formation testés en 4 jours	CFPC	2,697.32	
Multiple		Multiple	Training	Multiple	GERME	Test Marketing			Gestion Plus	7,226.09	
Multiple		Tamba Thies	Training	Multiple	GERME	Gestion Marketing			Hodar Conseil	2,431.98	
Multiple		Thies	Training	Multiple	GERME	Gestion Marketing			CAPG	2,128.56	
Multiple		Thies	Training	Multiple	GERME	Gestion Comptable			ACDA	1,614.05	
Multiple		Thies	Training	Multiple	GERME	Gestion Comptable			ACDA	1,544.75	
Multiple		Ziguinchor	Training	Multiple	GERME	Training of Trainers			Max Consulting	7,697.55	
Multiple		Senegal	Info Diss	AP	Rencontre Professionnelle	Journées de Reflexion Restitution ou de l'Information		Exchange day targeted on the stakes involved in professionalizing Business Associations	REMIX	1,572.75	
Multiple		Dakar	Info Diss	Multiple	Fiscalité	Obligations fiscales & sociales de l'entreprise		300 copies at 3,500 each	Groupe Expert International - Business Consulting Centre	1,050.00	
Multiple		Dakar	Info Diss	Multiple	Arbitrage & Mediation	"La pratique de l'Arbitrage"		39 participants	d'Arbitrage, de Mediation et de Conciliation	15,375.01	
Multiple		Ziguinchor	Info Diss	Multiple	Foires & Forums	TechnoFoire		Multimedia Plateforme for the Zig Technofoire	Sud Informaticque	4,700.49	
Multiple		Ziguinchor	Info Diss	Multiple	Foires & Forums	Business Forum		Business Forum Follow-up : relance économique par l'impulsion du transport maritime	Sud Informaticque	1,982.10	
Multiple		Dakar	Info Diss	TIC	Tenders	Upgrade & Marketing		Transfer of Tender Bid Website rights	DIRECO	3,585.99	
Multiple		Dakar	Info Diss	TIC	Tenders	Hosting		3 months: tender bid website	HomeView Senegal	60,000	
Multiple		Kolda	Training	AP	renforcement des capacités organisationnelle des AP			animation, sensibilisation, restitution et suivi	Sahel 3000	4,571.66	
Multiple		Senegal	Training	AP	TA	Expert-Junior		2,000 ECEA par heure	Louise Tine	1,367.20	
Multiple		Multiple Thies	Training	Multiple	Market Test			Formation "Esprit d'Entreprise" version MSI	PRIDE Guinée ADPAM	6,265.00	
Multiple		Thies	Training	Multiple	GERME	Gestion Comptable			ACDA	1,726.40	
Multiple		Thies	Training	Multiple	GERME	Gestion Comptable			ACDA	1,747.71	

Annex 5

The Dyna Approach: Developing the Capacity of the Microfinance and Business Development Sector by Outsourcing Technical Assistance Activities

The Dyna Market-Led Demand Approach Through Open and Closed Tenders

The Dyna project strategy has been to outsource technical assistance activities to local firms in order to build sustainability and to acknowledge that local service providers are better placed to meet the needs of a large proportion of microfinance and business development institutions affordably. The project's goal has been to strengthen the capacity of Senegalese consulting firms and the institutional capacity of MFI and BDS institutions to link the demand and supply of services. Through a competitive tendering process, Dyna has contracted with local service providers to offer technical assistance and training for MFI and BDS client institutions providing a varied set of tailored technical services to each of these client institutions.

The Dyna project has institutionalized an effective tendering process by establishing criteria and prerequisites for service delivery through open and closed tender mechanisms. Initially the project envisioned using a variety of contracting mechanisms such as grants, sub-contracts, and purchase orders. Since then, Dyna has primarily used tenders to outsource technical assistance. Through an open and competitive tender-based approach, Dyna has replaced the initial grant component proposed under the scope of work thus demonstrating a professional, focused image for its brokering activities.

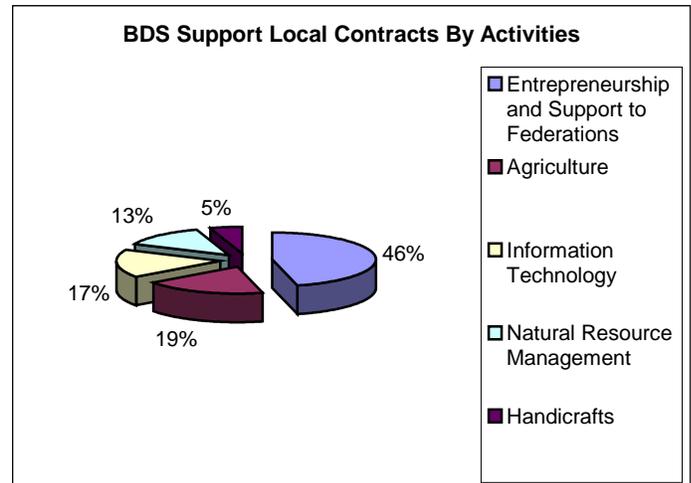
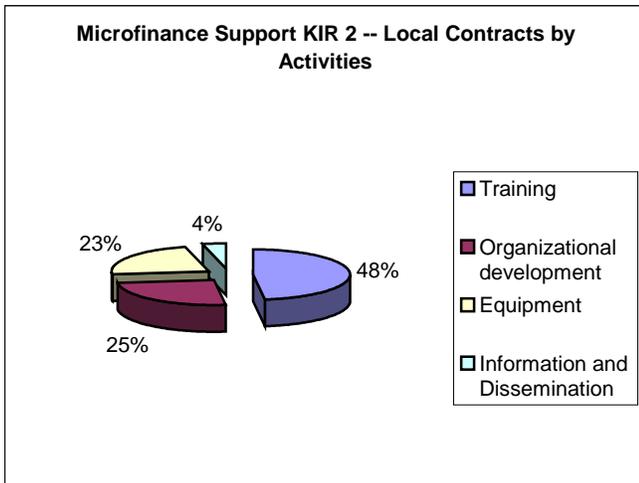
Through use of the tender mechanism for contractual activities, Dyna has reached a wider range of local firms submitting applications for technical assistance. Dyna initially popularized the tender mechanism among local service providers by advertising in newspapers. It later developed a web-based portal to make tender documents available online at: www.appel-d-offres.sn. Dyna put in place an effective and transparent management structure to support its tendering activities. This included terms of reference, selection criteria, and transparent selection processes based on a quantitative rating assessment of both technical and financial offers². The tendering and contracting approach grew in popularity among service providers, and was gradually institutionalized within Senegal as a standard process for contracting, helping to contribute towards project branding.

Tender Website Opens Doors to Business Contracting

The Portal website developed by Dyna has enabled the program to achieve a wide distribution network for its tenders. The website has contributed to the institutionalization of the tender process in Senegal and is now widely used by government and other local and regional donors to advertise their tenders. The site has tremendous potential to continue beyond the Dyna program as it also includes advertisement as well as fixed fees for tender placements. To date, the site has had more than 50,000 visitors and contains more than 639 tenders, which have been archived and classified. The cost for placement of a tender is \$20 FCFA per month making it very competitive vis a vis the \$20 FCFA charged daily by local newspapers for advertisement. The local IT company which developed the website is interested in acquiring ownership over the site in order to continue its maintenance and plans to develop a larger communication and dissemination strategy to capitalize further on this investment.

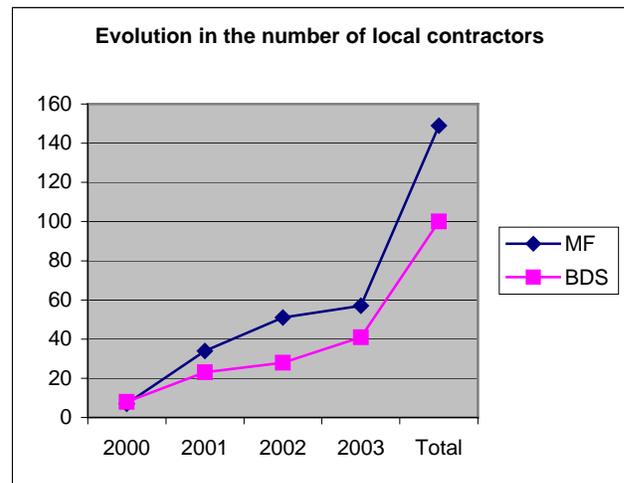
² Under the tender process proposals included a technical offer with a weight of 75 percent and a financial offer with a weight of 25 percent.

The Dyna project has been able to leverage this mechanism to institutionalize a results-based contracting process. The tenders have replaced the existing grant mechanism envisioned earlier by the program responding to the scope of work issued by USAID/Senegal. The Dyna project has experienced a continued growth in its level of local contracting by issuing more than 30 fixed price subcontracts and 26 task orders during its second year of operations. The growth of contracting has increased over time and on average 10 to 12 new contracts have been signed every month. Contracts for microfinance have had an average value of US \$28,845 while the average value for BDS contracts has been US \$7,692.



Basic Ordering Agreement (BOA): In order to scale up contracting to an even higher level of efficiency, the project revamped its tender contracting mechanism during its second year of operation by developing and introducing a Basic Ordering Agreement (BOA) to create pools of potential subcontractors available to provide technical assistance³. Through its open tenders, Dyna has been able to cast a wide net of potential contractors, attracting bids from many service providers within the country. The open tenders have been complemented by the BOA's or closed tenders, which have enabled Dyna to select pools of consultants and pre-qualify them for services in distinct technical areas.

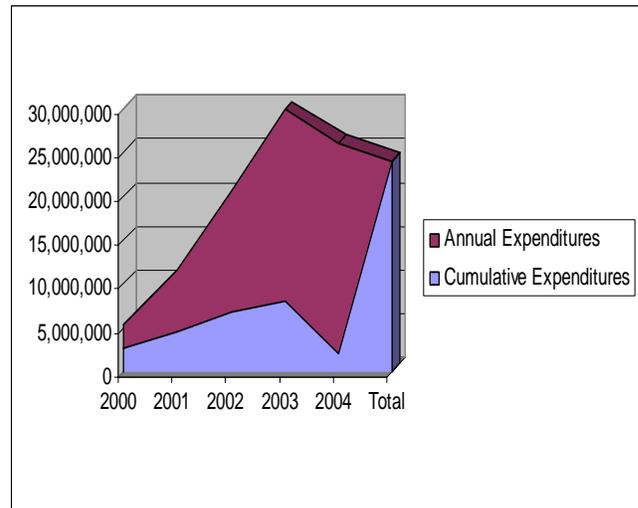
Dyna has experienced a continuous evolution in the number of local contractors. To date, more than 214 service providers have worked with Dyna in its four years of operations (81 in microfinance and 133 in BDS). These have included local contract and purchase orders provided to 38 sole proprietor firms and 198 small and medium enterprises. Through its contractual innovations, intensive communication strategies, and distribution channels, the project reached its highest peak of



³ The basic ordering agreement acts like a closed tender or an indefinite quantity contract pre-qualifying service providers and later issuing task orders among these pre-approved consulting pools.

operation in 2003 signing 216 local contracts and purchase orders with a value of nearly US \$ 3 million dollars.

Dyna’s support to micro, small and medium enterprises has increased substantially over its five year of operations and the project has gained considerable experience in the brokering of service provision in microfinance and business development services. (See section III.2 below for a description of the Dyna model.) Although project resources were earmarked mostly for microfinance activities (US \$ 11 million) and less than ten percent (US \$1 million) for business development services (BDS) the number of contracts issued for both of these technical areas has been almost identical. The project has thus been able to increase the financial resources for BDS interventions.



In its five years of operations, Dyna has issued more than 351 contracts for microfinance activities with a contract value of US \$10,124,806 providing training, equipment, organizational development and information dissemination to Senegalese microfinance institutions, which have jointly reached more than 43,769 local borrowers and 219,760 of local depositors⁴.

As mentioned earlier, the project has also been able to leverage its resources to nearly twice the scale of its business development service operations which have included more than 237 contracts valued at US\$1,832,057. This has surpassed the initial funding allocated for this component, encompassing interventions in ten different sub-sectors and a wide array of entrepreneurial training activities reaching more than 38,727 micro, small and medium enterprises MSME’s in 2003⁵. On average, the program has expensed \$4.7 million in funding in each of its five years of operations.

III.2. How Did the Dyna Model Work?

Following demand-side orientation, the Dyna project has responded to the need and the demand of existing microfinance and business development institutions with a presence in the five regions. The Dyna program has operated under a very broad program structure and has utilized a communication campaign to disseminate and advertise the availability of its services to microfinance and business development institutions and service providers. The communication campaigns enabled the project to broadly publicize its services and stimulate demand while local institutions began to approach them and demonstrate their interest to work with the Dyna project.

⁴ Information furnished by Dyna which includes achievements reported to USAID for Fiscal Year 2003.

⁵ The contract obligations include data furnished by DynaEnterprise Senegalaises to the evaluation team under the headings of Microfinance Support – Local Contract Value and BDS Support -- Local Contracts Value.

The demand-led orientation of Dyna's project and delivery structure has responded to the needs of existing microfinance and business development institutions and achieved substantial depth and breadth. The service delivery model implemented by Dyna has enabled the project to intervene both in the demand and supply for services, producing market distortions and some sub-optimal effects on the sustainability of the linkages established between service providers and MFI/BDS client institutions.

Due to the complex nature of the tendering contracting system, Dyna has become an indispensable broker between the MFI/BDS client and the service provider. Dyna's insertion as a requisite institution in service delivery and demand-driven activities has not permitted MFI and BDS institutions from learning the process of contracting between service providers and clients. Through the tendering and contracting process, Dyna has become the integral link between service providers and clients. Dyna's brokering structure has therefore promoted a tendering response capacity rather than direct client demand-identification and these market distortions have potentially contributed to higher prices for technical services.

Since the purchase of technical assistance has been led by Dyna, there is greater potential for market price distortions, as those market prices have not been determined by the clients nor by the service providers but through direct negotiations with Dyna. Ultimately it is Dyna, as the funding institution, that is deciding where to place the subsidy for purchase of services and also which institution will receive it, thus providing unequal access to the market for all key stakeholders/players.

Although Dyna has effectively stimulated the consulting market in existence in Senegal and made it more vibrant, its brokering activities have prevented MFI and BDS client institutions from acquiring all the necessary skills involved in the direct outsourcing of technical activities. This finding was reconfirmed during focus group discussions and individual interviews. Clients and service providers unanimously projected that after the end of Dyna's interventions both products and prices would suffer tremendous readjustments in time, service/product restructuring and also in determination of real market prices. The fixed subsidy within the project has not driven demand for payment of services, nor to price determination at which it is currently able to support. Therefore, the tailoring of technical services to individual MFI/BDS clients has not fully leveraged the use of subsidies and has actually been conducive to higher level prices⁶.

⁶ Among a small sample of 20 BDS providers the evaluation group was able to find five contractual arrangements between BDS institutions and service providers which had been arranged outside of the Dyna project demonstrating that 25% of the BDS client institutions had sourced their technical services needs directly from the local market service providers demonstrating their willingness and ability to pay for technical assistance provision. Nevertheless this finding is not representative statistically of the entire program and these results will have to be evaluated in the medium and long-term as per specific recommendations issued under the recommendations sections of this report.

Annex 6
List of Persons Interviewed

Name	Position	Organization	Location	Telephone/Fax	Email Address
John Stamm	Private Enterprise Officer	USAID/Senegal BP 49 Dakar, Senegal	Dakar	869-6100	jstamm@usaid.gov
Ousmane Ndao	Monitoring and Evaluation Specialist	USAID/Senegal BP 49 Dakar, Senegal	Dakar	869-6182	ondao@usaid.gov
Charles Alan MAY, Ph.D.	Project Director, Economist	BP 5457, Dakar-Fann, Senegal	Dakar	865-1737	cmay@dynaenterprises.com
Victor Luboyeski	Deputy Director	BP 5457, Dakar-Fann, Senegal	Dakar	865-1737	vluboyeski@dynaenterprises.com
Mamata Bah LO	Responsible for Contracts	BP 5457, Dakar-Fann, Senegal	Dakar	865-1737	mlo@dynaenterprises.com
Awa Paye Gueve	Administrator for the support of the decentralized financial systems	BP 5457, Dakar-Fann, Senegal	Dakar	865-1737	agueye@dynaenterprises.com
Helene SOW-DAHOU	Technical Director for the Microfinance Department	BP 5457, Dakar-Fann, Senegal	Dakar	865-1737	hsow@dynaenterprises.com
Madeleine Cisse	Administrator for the support of the decentralized financial systems	BP 5457, Dakar-Fann, Senegal	Dakar	865-1737	macisse@dynaenterprise.com
Fatou Thiam	Director for Monitoring and Evaluation, Analysis, and Communication	BP 5457, Dakar-Fann, Senegal	Dakar	865-1737	Fcisse@dynenterprise.com
Basheer Ndaye	Technical Director for Business Development Services	BP 5457, Dakar-Fann, Senegal	Dakar	865-1737	Bndaye@dynaenterprise.com
Annica Jansen		USAID/Senegal BP 49 Dakar, Senegal	Dakar	869-6100	Ajansen@usaid.gov

Olga Sedo		USAID/Senegal BP 49 Dakar, Senegal	Dakar	869-6100	Osedo@usaid.gov
	Cellule for Microfinance				
Ann Wessling,	Directrice	CAPAF: Programme de Renforcement Des Capacites Des IMF en Afrique Francophone	36 rue V. Hugo X J.T. Gomis Dakar	221-823- 6572/73/78	Ann-wessling@sentoo.sn
Tanguy Gravot	Expert en Microfinance	CAPAF: Programme de Renforcement Des Capacites Des IMF en Afrique Francophone	36 rue V. Hugo X J.T. Gomis Dakar	221-823- 6572/73/78	tanguy@sentoo.sn
Daniel Gaye	Coordinateur de l'Antenne Sud	Senagrosol	B.P. 1180 – Zinguinchor, Senegal	Telephone / Fax: 221-991-1626	senasud@sentoo.sn
Omar Kante	Financial and Administrative Assistant	Senagrosol	B.P. 1180 – Zinguinchor, Senegal	Telephone / Fax: 221-991-1626	senasud@sentoo.sn
Mr. Cisse		OCC	Ziguinchor		
Safitou Coly	Manager	GEC of Bignona	Bignona	547-90-85	
Mr. Sidibe		Mutuelle et Developement de Basse	Bignona		
Adama Thiam		Remix	Dakar	644-8207	
Amadou Bachiru Ndiaye		SPIE	Dakar	824-5190	
Asane Ndiaye		Max Consulting	Dakar	864-3638	
Madame Sanabu Diop		RECEC	Dakar	639-9947	
Sebastian de Portal		CMS	Dakar	638-9932	
Abrahima Lo		UMECU	Dakar	823-3456	
Daniel Voizot	Attache de Cooperation Economie et Finances	Ambassade de France au Senegal – Service de Cooperation et D'Action Culturelle	Dakar	839-5170/ 8395308/ Fax 839-5301	Daniel.voizot@diplomatic.fr
Hyacinthe	Directeur	Projet de	Tambacounda	981-11-01	promerdp@sentoo.sn

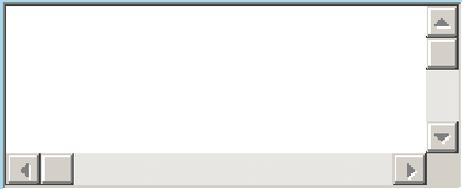
Modou Mbengue	Technique	Promotion des Microentreprises Rurales			
Mbaye Toure	Econmiste/ Directeur Executif	ONG Sahel 3000	Dakar	835-19-09	Ongsahel3000@sentoo.sn

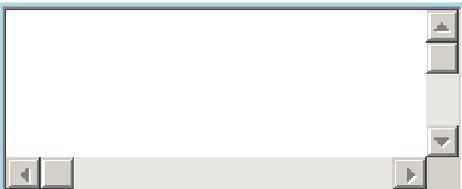
Annex 7
List of Documents Reviewed

Document Type/Name	Source
Quarterly Reports: 1-3; 5-7; 9-11; 13-15; 16	USAID
Annual Reports: 1, 2, 3, 4	USAID
Annual Workplans: 1, 2, 3	USAID
Scope of Work	USAID
Scope of Work amendments: 2, 3	USAID
USAID/Senegal FY2003 Annual Report	USAID
USAID/Senegal Strategic Plan 1998-2006	USAID
Performance Monitoring Plans	USAID
Dyna Auto-Evaluation	Chemonics
MFI/BDS Summary Sheets: 11	Chemonics
List of BDS Providers and MFIs	Chemonics
Budget/Contract Breakdown Sheets	Chemonics
Dyna video-clips and round-table footage	Chemonics
Microenterprise Results Reporting Information	Weidemann & Associates Inc.
BDS/MFI Table 1 for the Implementation Grant Program of USAID	USAID/EGAD/IGP RFP

**Annex 8
Microenterprise Results Report Data
Submitted by DynaEntreprise to USAID**

***FY 2002 Microenterprise BDS Data View*
Chemonics International Inc. - DynaEntreprises Project/Senegal**

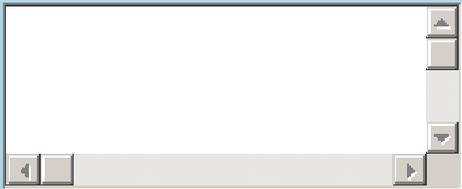
FIELD TITLE	FIELD VALUE
Institution Name	Chemonics International Inc. - DynaEntreprises Project/Senegal
FY of record	2002
Facilitators	
<u>1 - How long has your organization been involved in supporting other providers of BDS?</u>	
How long has your organization been involved in supporting BDS?	3
<u>2 - Assistance provided to BDS providers in FY 2002.</u> <u>Check all that apply.</u>	
2a - Market Research	
Assessment of market constraints	Yes
Identifying new opportunities or innovative products	Yes
Opening new markets	Yes
Other (describe)	
2b - Supply-Side Services	
Market information services	Yes
Product development	Yes
Research and development (other than product development)	Yes
Test marketing	Yes
Capacity building	Yes
Training of trainers	Yes
Quality assurance	Yes
Business linkages/network	Yes

development	
Franchising	No
Promoting best practice	Yes
Other (describe)	

2c - Demand-Side Services

Information Services	Yes
Building awareness of BDS services	Yes
Providing incentives for BDS services	Yes
Other (describe)	

2d - Evaluation

Monitoring and evaluation	Yes
Impact assesment	Yes
Other (describe)	

2e - Advocating for Sound Policies

BDS policy advocacy	No
Other (describe)	

3 - Who were your clients in FY 2002?
Select all that apply and indicate how many for each.

How many for-profit firms	7,879
How many non-profit organizations	24
How many government agencies	0

How many other types of clients | 0

4 - Please provide data (actual or estimated) on the microenterprise clients of the firms or organizations you assisted in 2002.

4a - How many clients received BDS services?

7,879

4b - What percent of these clients were women?

30.00%

4c - What percent of these clients lived in rural areas?

73.00%

4d - What percent operated businesses in these sectors?

Agriculture %	16.00%
Agribusiness %	32.00%
Manufacturing %	7.00%
Commerce %	10.00%
Service %	34.00%
Other %	1.00%

5 - If possible, please report on the poverty level of the microenterprise clients of the BDS providers you assisted in 2002:

5a - What percent do you estimate have income below the poverty line in your country ("the poor")?

0.00%

5b - What percent do you estimate have income amounting to less than 50 percent of the poverty line in your country ("the poorest")?

0.00%

5c - Recent U.S. legislation requires USAID request this information. The Agency uses this data to provide input on the way in which its supported programs address the needs of the poor.

Estimate the percent of microenterprise clients of the assisted organizations with loans from any source in the following amounts:

- US\$300 equivalent or less in Africa, Asia, Near East;
- US\$400 equivalent or less in Latin America and the Caribbean; or
- US\$1000 equivalent or less in Europe or Eurasia.

0.00%

6a - For which of the following category(ies) does your organization collect data?

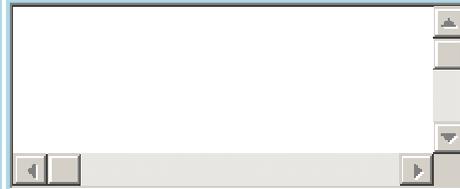
Please select all that apply.

"Customers" refers to the microenterprise clients of the BDS providers to which you provide services, not the BDS providers themselves.

For those items you select, please email a copy of the information collected to MRR2002@mrreporting.org.

- | | |
|---|----|
| Customer satisfaction (repeat customers, referrals) | No |
| Gross profit of customers/clients | No |
| Business starts fostered | No |
| Change in business practice | No |
| Awareness of business services available | No |

Other (describe)



6b - Have you had an internal or external evaluation of your organization's performance? If yes, please send a copy of the evaluation to

MRR2002@mrreporting.org.

No

6c - Have you had an internal or external evaluation of your program's impact on microenterprise clients? If yes, please send a copy of the evaluation to

MRR2002@mrreporting.org.

No

7 - How do your customers purchase or acquire your services? Customer refers to the end client - the microentrepreneur. Check all that apply:

- | | |
|---|-----|
| Payment of fees | Yes |
| Margins on goods sold | No |
| Bundled with other products and/or services | No |
| Partially subsidized | Yes |
| Free of charge | No |

Other ways in which your clients acquire your services?

8 - What percentage of your direct operating costs is covered by client revenues? Client refers to BDS Providers

0.00%

9 - The types of BDS Providers in the market include which of the following... (Select all that apply)

9a - The types of BDS Providers in the market include which of the following... (Select all that apply)

Our competitors are For-profit firms Yes

Our competitors are Non-profit organizations Yes

Our competitors are Government agencies No

We have no competitors No

Please describe any other competition.

9b - Since our organization has been engaged in facilitating the BDS market, the number of providers in the market serving the same general clients, has

Increased

9c - The BDS market can be characterized as

Very competitive

9d - Since our organization has been engaged in facilitating the BDS market, the demand for the type(s) of BDS we support has

Increased

9e - Comments? Please add your comments.

Demand has increased particularly in the decentralized zones (outside the capital city). We find that BDS providers have gone out on their own to organize training to market their services at events and to

10 - Exit Strategy

10a - What are your plans regarding an exit strategy?

Plan to develop an exit strategy

10b - For those who have an exit strategy, what is the time frame?

Record Change Info

7/25/2003 12:09:34 PM

Institution/Chemonics International Inc. - DynaEnt

Web

9E Comments: Demand has increased particularly in the decentralized zones (outside the capital city). We find that BDS providers have gone out on their own to organize training, to market their services at events and to Professional Associations, and have expanded their organizations to provide new services in sectors that they otherwise did not consider to be profitable.

Annex 9
LIST OF DYNA'S MFI CLIENTS PER SEGMENT

Segment #1:

Recognized Networks

	N° Offices	N° Caisses reporting	N° Members	
ACEP		4	744	Sep-03
PAMECAS	28	28	119,493	Sep-03
CMS			NI	

Segment #2:

Networks Under Consolidation

	N° Caisses		N° Members	
UMEC	25	24	13,163	Sep-03

Segment #3:

Networks Under Construction

	N° Caisses		N° Members	
UMECU	50	40	36,215	Sep-03
RECEC	16	15	30,840	Dec-03
			67,055	

Segment #4:

Emerging Networks

	N° Caisses		N° Members	
ACRA	18	17	6,865	Dec-03
FNGPF	49	42	19,982	Sep-03
PPMEH	9	9	7,910	Sep-03
Inter-CREC	6	6	3,801	Sep-03
PROFEMU	7	7	10,866	Sep-03
MEC FADEC	3	1	1,161	Sep-03
COCOGES	7	5	1,004	Sep-03
IMCEC / CCF	13	13	11,787	Sep-03

UFC	10	7	1,598	Sep-03
			64,974	
Segment #5:				
Isolated MECs & GECs				
	N° Caisses		N° Members	
FEMUNI	1	1	457	Sep-03
COFDEC	1	1	60	Mar-03
NAFA	1	1	1,530	Sep-03
MECFEMZOP	1	1	595	Sep-03
GANDA	1	1	638	Sep-03
GEC LAW TAN	1	1	879	Sep-03
MECPROPEM	1	1	2,669	Sep-03
MEC EGAM	1	1	716	Mar-03
MUPROEL	1	1	222	Sep-03
TINAARE	1	1	185	Sep-03
CAPEC JOOBASS	1	1	480	Sep-03
MFC	1	1	496	Sep-03
MECFAM	1	1	476	Mar-03
CMECAT	1	1	1,328	Sep-02
APROVAG	1	1	0n/a	
RAFEG	1	1	124	Mar-03
GEC UGPF	1	1	689	Dec-02
CAPEC SAM SA NGOR	1	1	758	Sep-03
			12,302	

Source: DynaEntreprises

Annex 10
Evolution of DFS/Types from 1999 to 2003

Type of Decentralized System Structure	Baseline 1999	Newly Created Structures			
		2000	2001	2002	Est. 2003
Structure faitière	2	2	0	0	1
MEC agréé	173	43	20	24	54
Convention cadre	6	2	0	0	0
GEC	148	130	53	53	17
Total	329	177	73	77	72
Cumulative	329	506	579	656	728

Structures in existence in 1999 : UM-PAMECAS et UMEC/Sédhiou

Structures in existence in 2000 : CMS et UMECU/ DEFS

Annex 11

Calculation of Effective Interest Rates in the Senegalese Microfinance Market

CASE 1: GEC

	Month	Year
Nominal Interest rate (%)	1.5	18%
Mode	Constant	
Reimbursement Frequency	monthly	
Amount Reimbursed	capitl + int	
Obligatory Savings 3.5%	25%	
Commission (montant forfait)	2%	
Inflation	3%	
Effective Interest Rate		58%

Effective Interest Rate	Real
Only the loan	33.8%
Including Savings	58.0%

CASE 2: UNACOIS-Tamba

	Month	Year
Nominal Interest Rate (%)	1.5	18%
Mode	Constant	
Reimbursement Frequency	monthly	
Amount Reimbursed	capitl + int	
Obligatory Savings 3.5%	10%	
Commission (flat rate)	4.5%	
Inflation	3%	
Effective Interest Rate		44.4%

Effective Interest Rate	Real
Only the loan	36.9%
Including Savings	44.4%

CASE 3: Approvag

	Month	Year
Nominal Interest Rate (%)	2%	24%
Mode	Constant	
Reimbursement Frequency	monthly	
Amount Reimbursed	capitl + int	
Obligatory Savings 3.5%	20%	
Commission (flat rate)	2%	
Inflation	3%	
Effective Interest Rate		50.6%

Effective Interest Rate	Real
Only the loan	36.0%
Including Savings	50.6%

CASE 3: GEC Nacader-Tamba

	Month	Year
Nominal Interest Rate (%)	1.5%	18%
Mode	Constant	
Reimbursement Frequency	monthly	
Amount Reimbursed	capitl + int	
Obligatory Savings 3.5%	20%	
Commission (flat rate)	2%	
Inflation	3%	
Effective Interest Rate		47.8%

Effective Interest Rate	Real
Only the loan	31.8%
Including Savings	47.8%

Annex 12

**Client Institution Retention Rate
Number of Individuals Trained**

#	Name of Client Institution	Number of Interventions			Total # Interventions	# Trained LOP
		2000-2001	2002	2003		
1.	Directoire des Femmes Eleveurs	3			3	55
2.	Synergie Femmes	2		1	3	56
3.	UNACOIS	1			1	16
4.	Entrepreneurs (GIE)	2	4	6	12	177
5.	FCGPF	1			1	43
6.	Association Gerants Telecentres Bakel	1	1		2	28
7.	ARMT	2		1	3	46
8.	Association Xun Pang	4	2	2	8	114
9.	Rural Radios		1	7	8	114
10.	ARHMK		2		2	26
11.	Groupement Feminin de Mboro		3		3	56
12.	Pepinieristes et Agents Projets		8		8	136
13.	15 SMEs		2		2	40
14.	PAEP		3		3	52
15.	Promer-ASACASE-CFAVA-Conforge		1		1	15
16.	FNPJ		2		2	110
17.	GIE-Xaal Yoon		1		1	7
18.	Laureats Techno-Fair		1		1	7
19.	Union des Femmes Commerçantes		1		1	15
20.	Facilitators Peace Corps		1		1	9
21.	Association of Albinos			2	2	13
22.	Handicapes of Mbour			3	3	41
23.	APEFA			3	3	87
24.	Association Business Development			1	1	14
25.	UNAFIBS			3	3	32
26.	APAD			2	2	34
27.	Association de Coutures			1	1	25
28.	Producteurs de PODOR			2	2	45
29.	Maraichers des Niayes			5	5	75
30.	Maraichers of Kolda			1	1	26
31.	Banana + Milk transformers			1	1	7
32.	AGP			1	1	14
33.	Groupement des producteurs Boukhou			1	1	15
34.	Groupement Femmes de Ngaparou			1	1	34
35.	Technician ANCAR			1	1	14
	TOTAL					1598 Trained

Annex 13

	SECTORS	MULTIPLE				AGRICULTURE				IT				NRM			HANDICRAFTS							
	→	Multiple	Entrepreneurs	AP	Other	Banana	Poultry	Milk	Gardening	Slaughterhse +Beekeeping	Website	Radio	CyberCafe	Telecentre	Vetiver	Sustainable AG	Neem	Arc Welding	Improved Stoves	Silk Screen	Sewing	Welding	TOTAL	
	Sub-sectors: Activities																							
Information Sharing	Demo Site, fix-up					2									19								1	22
	Exchange Visit								1															1
	Info Day	2					1								1									4
	Fair & Forum	16								2					1									19
	Sector Study	2			2	3		1								1	1		1					11
	Arbitrage/Mediation	1																						1
	Radio program											1												1
	Family Business		9																					9
	Website										11													11
	Manuals created					2																		2
	Census												1											1
	Appt book/Calendar	6																						6
	Internet Passport												2											2
	CD-Rom												2		1									3
	Marketing	1				1	1	1							3									7
	Professional Meeting			1		6		7	3	1														18
	Study Tour							2																2
	Privatization									2														2
	Suivi +Radio Emission					1		1					8											10
	Tenders										5													5
Management Tools			1																				1	
Fiscalite		2																					2	
TOTAL		28	11	2	2	15	2	12	3	4	18	9	5		25	1	1		1			1	140	
	SECTORS	MULTIPLE				AGRICULTURE				IT				NRM			HANDICRAFTS							

	Subsectors:																			TOTAL			
	Multiple	Entrepreneurs	AP	Other	Banana	Poultry	Milk	Gardening	Slaughterhse +Beekeeping	Website	Radio	CyberCafe	Telecentre	Vetiver	Sustainable AG	Neem	Arc Welding	Improved Stoves	Silk Screen		Sewing	Welding	
Activities																							
Technical Assistance	GERME		39									3									2	44	
	AP-professionalism			4		3																7	
	Sector specific TA					4	3															24	
	Expert Junior			6		4		9		1	2	1	1			2				4		12	
	TOT							3						1	2						1	1	
	Business Planning													1							1	1	
	Techno-fair	1																					1
	Marketing	1	1																				2
	Fiscalite		1																				1
	Making Cents		1								3												4
TOTAL	2	42	10		4	3	1	12		1	5	1	4	1	2	2			4	1		97	

Annex 14

